

Guia

per a la planificació i pressupostació
estratègica de la Generalitat de
Catalunya



**Generalitat
de Catalunya**

Aquesta guia és d'aplicació per a l'elaboració
dels **plans departamentals** del període **2011-2014**
i dels **pressupostos** per al **2012 i següents**

Juliol de 2011

© Generalitat de Catalunya
Departament de la Presidència
Departament d'Economia i Coneixement

Índex

PRIMERA PART	- 5 -
LA INTEGRACIÓ DELS SISTEMES DE PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA I PRESSUPOSTACIÓ DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA	- 5 -
1. Introducció	- 7 -
2. La planificació estratègica del Govern	- 9 -
2.1. El Pla de Govern	- 9 -
3. La planificació estratègica i el pressupost.....	- 10 -
3.1. Els plans departamentals	- 11 -
3.2. Els programes pressupostaris i les memòries de programa	- 13 -
3.3. Interrelacions entre Pla de Govern, plans departamentals i programes pressupostaris	- 17 -
SEGONA PART	- 19 -
CONCEPTES I DEFINICIONS PER A L'ELABORACIÓ DE PLANS DEPARTAMENTALS I MEMÒRIES DE PROGRAMA	- 19 -
4. Elements dels plans departamentals i de les memòries de programa i punts de connexió.....	- 21 -
5. Plans departamentals.....	- 23 -
5.1. Objectius departamentals	- 23 -
5.2. Objectius estratègics	- 25 -
5.3. Actuacions.....	- 25 -
5.4. Indicadors	- 26 -
5.4.1. Criteris per a la definició d'indicadors	- 26 -
5.4.2. Tipologia d'indicadors	- 31 -
6. Memòries de programa	- 34 -
6.1. Memòria de l'agrupació	- 35 -
6.1.1. Informació identificadora de la memòria de programa	- 35 -
6.1.2. Diagnòstic de la situació.....	- 35 -
6.1.3. Missió	- 37 -
6.1.4. Estratègia del programa.....	- 38 -
6.1.5. Objectius estratègics i operatius del programa	- 41 -
6.1.6. Indicadors del programa.....	- 43 -
6.1.7. Informació de recursos de la memòria de programa.....	- 47 -
6.1.8. Informació addicional de la memòria de programa.....	- 49 -
6.2. Memòria del gestor de programa	- 50 -
6.2.1. Informació identificadora de la memòria del gestor	- 50 -
6.2.2. Objectius estratègics i operatius del programa	- 50 -
6.2.3. Contribució del gestor als objectius del programa	- 51 -
6.2.4. Indicadors del gestor	- 51 -
6.2.5. Principals béns/serveis i actuacions destacades.....	- 52 -
6.2.6. Informació de recursos de la memòria del gestor	- 53 -
Annex 1. Format memòria de programa.....	- 55 -
Annex 2. Exemple memòria de programa.....	- 61 -

PRIMERA PART

LA INTEGRACIÓ DELS SISTEMES DE PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA I PRESSUPOSTACIÓ DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA

1. Introducció

La incorporació de la visió estratègica i l'orientació i la mesura dels resultats són elements clau dels processos de modernització administrativa i de millora de la gestió pública que des de fa més d'una dècada estan posant en marxa la majoria de països de l'OCDE. Els objectius perseguits són fonamentalment dos: d'una banda, millorar l'actuació pública i en conseqüència els serveis públics i, de l'altra, millorar la rendició de comptes i la transparència.

La necessitat de reforma està també motivada pel risc que diversos factors imposen sobre la sostenibilitat futura de les finances públiques. Aquests factors (uns dèficits persistents i un elevat nivell d'endeutament públic, uns tipus impositius amb escàs marge per a l'increment i intenses pressions sobre la despesa derivades, tant per la millora dels serveis que demana la societat, com per factors demogràfics com és ara l'envelliment de la població) fan que el debat sobre la qualitat de la despesa pública esdevingui cada cop més rellevant. La qüestió ja no és només quant es gasta, sinó també en què i amb quins resultats es gasten els recursos públics.

La Generalitat de Catalunya no ha estat aliena a aquests processos modernitzadors, que caracteritzen el que s'ha vingut a denominar la "nova gestió pública", i des de fa uns anys s'estan posant en marxa una sèrie de reformes entre les que destaquen la institucionalització d'un model corporatiu de planificació estratègica, mitjançant el Pla de Govern i els plans departamentals, i la implantació d'un sistema de pressupostació orientada a resultats, amb visió a mitjà termini. L'objectiu últim d'aquestes reformes no és altre que construir un sector públic més transparent, eficient i eficaç que sustenti la seva actuació en termes dels resultats obtinguts i els impactes reals observats.

El pensament estratègic ajuda les organitzacions a reflexionar sobre allò que volen aconseguir i en com fer-ho possible i garanteix que el focus es posa en allò que realment importa (i no només en allò que marca la pressió del curt termini), tot facilitant una adequada assignació dels recursos. Sense planificació estratègica la presa de decisions és realitza *ad hoc*, sense garantir que hi hagi una direcció comuna cap a la qual s'orienti l'actuació pública. Entesa d'aquesta manera, la planificació estratègica esdevé el full de ruta que guia, a mitjà i llarg termini, la gestió operativa del conjunt de l'Administració. L'existència d'un sistema de planificació estratègica als diferents nivells de l'Administració pública permet alhora, un alineament estratègic i una planificació en cascada, en la qual cada departament orienta els seus objectius i actuacions a satisfer les fites i prioritats del Govern i, a la vegada, les diferents unitats orgàniques dependents d'aquests, planifiquen i programen la seva estratègia i operativa per contribuir a l'assoliment dels objectius departamentals.

D'altra banda, els pressupostos públics són una eina fonamental de l'Administració que contenen l'explicitació dels objectius del Govern per a un any i els recursos que s'hi assigna i, a la vegada, tenen també una finalitat racionalitzadora i planificadora de l'activitat del sector. El pressupost estableix el límit de la despesa pública i concreta l'assignació de recursos orientada a assolir uns determinats resultats que han de

respondre als objectius definits en la fase de planificació estratègica. Així doncs, la pressupostació entesa d'aquesta manera requereix un encaix amb la planificació estratègica a diferents nivells. Atès que el pressupost és el reflex econòmic i financer de la política governamental, aquest ha d'estar necessàriament vinculat als objectius del Govern i dels diferents àmbits sectorials en els quals aquest actua, mitjançant els diferents departaments i entitats públiques.

La planificació estratègica i el pressupost són components integrats de la gestió orientada a resultats, ja que mentre els plans estratègics assenyalen l'orientació, el pressupost proveeix recursos per poder implementar aquests plans. Un pla estratègic deslligat del pressupost no té sentit, com tampoc no el té un pressupost sense orientació estratègica.

En tots dos àmbits s'han efectuat importants progressos en els darrers anys. D'una banda, en la definició, desplegament i seguiment d'un model de planificació estratègica, concretada en el Pla de Govern i els diversos plans departamentals i, de l'altra, en la definició d'un pressupost per programes orientat a resultats. Aquests processos compten, a més, amb un instrumental informàtic que els dóna suport que, en part, es comú. Ara, amb l'experiència adquirida, es tracta d'aprofundir en tots dos processos per aconseguir una major integració i reforçar la coordinació en els instruments utilitzats. És amb aquest propòsit que es presenta aquesta guia conjunta entre els departaments de la Presidència i d'Economia i Coneixement. L'objectiu de la guia és, doncs, definir uns criteris únics i compartits que permetin avançar en l'alineació entre planificació estratègica i pressupostació en el conjunt del sector públic de la Generalitat. Amb aquest propòsit la guia s'estructura en dues parts. La primera part exposa la necessitat d'integrar els sistemes de planificació estratègica i pressupost de la Generalitat de Catalunya i descriu els tres elements que conformen el aquest model corporatiu: el Pla de Govern, els plans departamentals i els programes pressupostaris. La segona part de la guia té un caire metodològic ja que en ella es defineixen els conceptes i criteris que s'hauran de fer servir per elaborar els plans departamentals i les memòries de programa. Aquesta segona part s'estructura en tres epígrafs: el primer explica quins són els elements dels plans departamentals i de les memòries de programa, així com els punts de connexió entre ambdós documents, i els dos epígrafs següents descriuen detalladament els diferents elements dels dos documents, respectivament.

En aquest punt, i malgrat no sigui objecte d'aquesta guia, cal recordar la importància que en tot procés de planificació estratègica té la fase d'avaluació, entesa aquesta com el procés de revisió crítica en el qual s'analitza l'estratègia seguida i els resultats obtinguts en l'execució per tal, si escau, de reformular l'estratègica i retroalimentar el procés. En aquest sentit, la següent imatge mostra les diferents fases del cicle de gestió per resultats, tot ressaltant els elements de planificació estratègica i pressupostació sobre els quals aprofundeix aquesta guia.



2. La planificació estratègica del Govern

La planificació estratègica és un instrument que vol dotar de coherència el conjunt d'activitats que el Govern ha de dur a terme. És per tant allò que assenyalava la finalitat última dels actes del Govern, que precisa, jerarquitzava i estableix prioritats.

Definir els objectius que inspiren el conjunt d'actuacions d'un govern, serveix tant per guiar els gestors com a posteriori per poder efectuar l'avaluació i la rendició de comptes del conjunt de l'acció de Govern.

2.1. El Pla de Govern

El Pla de Govern (PdG) és el document que defineix els objectius i les actuacions més rellevants que preveu dur a terme el Govern de la Generalitat durant una legislatura. El PdG és l'articulació d'una relació lògica d'objectius que ha de permetre guiar l'actuació del Govern al llarg de la legislatura. És per tant la plasmació, la realització efectiva del programa de Govern. Homogeneïtzava i dota de cohesió tota l'acció del Govern, sovint impulsada més pel dia a dia i pels projectes en funcionament que no pas per l'assoliment d'uns objectius. Així, el Govern concreta a principis de la legislatura, a través d'un document l'orientació de les seves actuacions.

El PdG es basa en dues figures: el Pla de Govern pròpiament dit i els plans departamentals

La planificació estratègica del Govern s'estructura en eixos, àmbits, i objectius.

Els eixos procedeixen bé del programa electoral, bé del pacte de Govern i són les formulacions que agrupen i inspiren el conjunt de l'obra de Govern. Els àmbits es corresponen amb diferents nivells de les polítiques de despesa.

Finalment, els objectius concreten per a cada eix i àmbit la voluntat del què es vol assolir.

Ni àmbits, ni eixos, ni objectius no responen a una estructura departamental i per tant dins de tots ells hi poden confluïr actuacions i indicadors procedents de diferents departaments. Cal tenir present que eixos, àmbits i objectius es nodreixen de les actuacions i dels indicadors més rellevants, procedents dels plans departamentals, però segueixen una lògica de Govern.

L'assignació d'actuacions i indicadors dels plans departamentals al PdG s'efectua a principis de legislatura, a càrrec del Departament de la Presidència i a proposta dels diferents departaments. Es tracta d'un procés que segueix viu al llarg de tota la legislatura.

3. La planificació estratègica i el pressupost

La integració de la planificació estratègica i del pressupost produeix avantatges recíprocs i reforça les potencialitats d'ambdós instruments.

Un dels elements fonamentals en la pressupostació orientada a resultats és disposar d'una planificació estratègica (en els seus diferents nivells) ja que en el moment en què el pressupost deixa de ser concebut com un mecanisme anual d'assignació incrementalista de recursos, cal una eina que proporcioni criteris i prioritats per assignar els recursos en un horitzó a mitjà termini, en un horitzó de legislatura. En el marc de la planificació estratègica del Govern de la Generalitat, aquesta eina la constitueixen els plans específics d'àmbit sectorial o interdepartamental que elaboren els diversos departaments, individualment o de forma conjunta.

D'altra banda, mentre que els plans estratègics assenyalen l'orientació, el pressupost proveeix els recursos anuals per a l'efectiva execució d'aquests plans. De manera que un pla estratègic esdevé molt més complet i útil si conté la quantificació dels recursos financers necessaris per implementar-lo.

Tenint en compte aquesta complementaritat, els principis que orienten aquest nou model corporatiu que integra planificació i pressupostació en l'àmbit de la Generalitat són els següents:

- Utilitat: el nou model corporatiu de planificació i pressupostació estratègica ha de resultar útil per als usuaris finals de la informació en el sentit que ha de facilitar la presa de decisions i a la vegada contribuir a l'avaluació del grau d'assoliment dels objectius perseguits i, com a conseqüència, a la rendició de comptes.
- Claredat i senzillesa: la interrelació entre els elements que conformen el nou model ha de ser clara i senzilla per tal de garantir la seva comprensió per part del conjunt de l'organització i per tant facilitar la seva utilitat.

- Flexibilitat i capacitat d'adaptació: perquè el sistema resulti útil cal també que sigui flexible per tal que es pugui adaptar, en la mesura que resulti possible, a les necessitats específiques dels diferents gestors, així com als possibles canvis que es produeixin amb el transcurs del temps.

3.1. Els plans departamentals

Els plans departamentals constitueixen la concreció dels objectius del Govern per a les diferents àrees d'organització de l'acció de Govern que són els departaments.

D'aquesta manera, cada departament concreta els objectius del Govern en el marc de les seves competències, mitjançant l'elaboració del seu pla departamental. Es tracta doncs, d'un document que conté els objectius cap als quals s'orientarà l'actuació de cada departament en un horitzó de mitjà termini.

Cal tenir present que l'organització de la Generalitat és caracteritzada per un alt grau de descentralització i, en conseqüència, una part important del desplegament de les polítiques s'efectua per mitjà d'ens instrumentals amb personalitat jurídica pròpia. Tanmateix, aquests ens, d'acord amb la seva especialització funcional, estan adscrits a un departament concret¹. En aquest sentit, els plans departamentals han d'abastar la totalitat de l'activitat desplegada pel conjunt de cada departament, així com dels ens dependents del sector públic de la Generalitat que té adscrits, és a dir, han d'abastar el conjunt d'activitats del que es denomina una agrupació departamental.

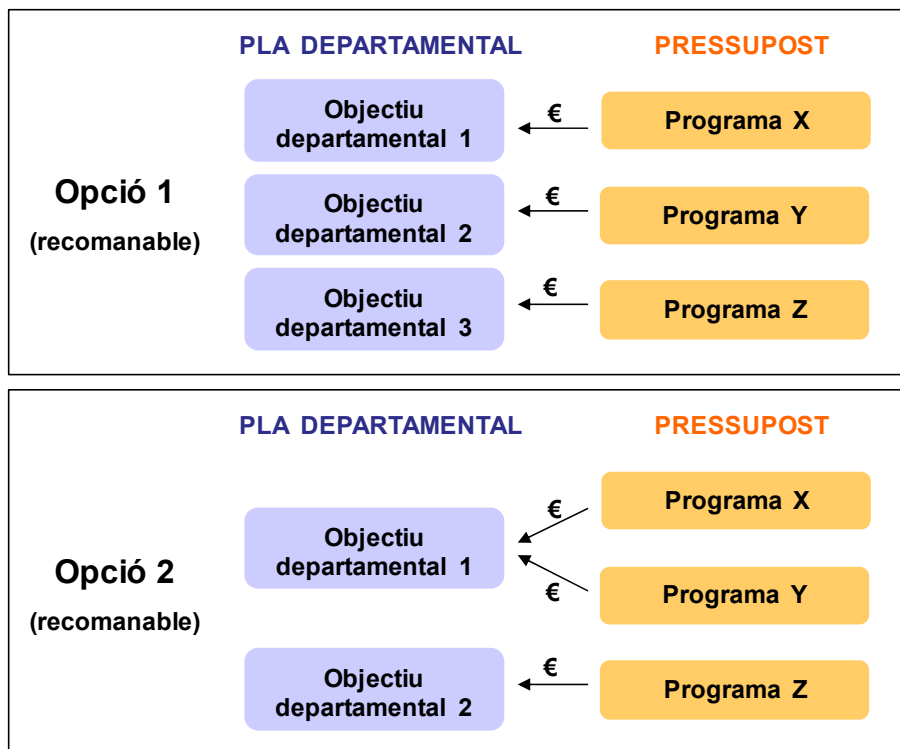
El primer element de concreció de cada pla departamental el constitueixen el que en aquesta nova etapa de programació s'anomenaran objectius departamentals. Aquests hauran de fer referència a les grans fites cap a les quals aquell departament vol orientar la seva actuació en un horitzó de mitjà termini. Com que des de l'òptica pressupostària la forma d'organitzar les actuacions departamentals és per mitjà dels programes pressupostaris i és per mitjà d'aquests com cada departament assigna els seus recursos, caldrà tenir en compte l'estructura de programes pressupostaris a l'hora de definir els objectius departamentals².

Resulta recomanable que es defineixi un objectiu departamental per a cada programa dotat amb recursos pressupostaris o, alternativament, que es defineixi un objectiu departamental per a un conjunt de programes pressupostaris. Cal també contemplar però, en el marc d'aquests objectius o d'altres adhoc, aquell conjunt d'actuacions que despleguen els departaments i que no tenen però un reflex pressupostari directe. D'aquesta manera es garanteix que es poden quantificar de manera precisa els

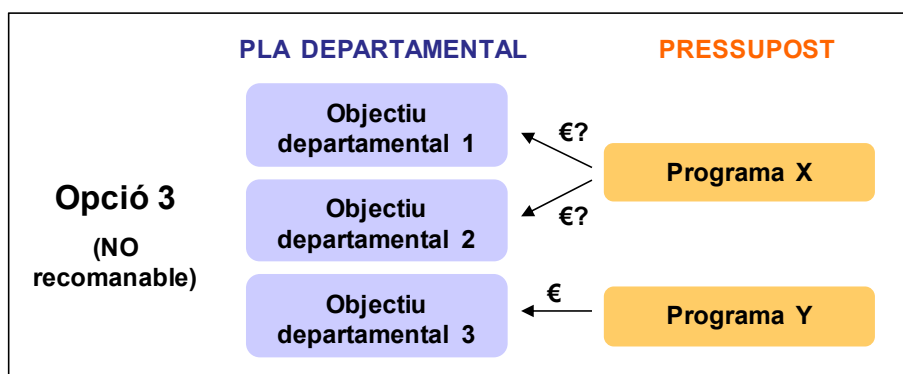
¹ Malgrat que en algunes ocasions puguin també ser responsables del desenvolupament de plans interdepartamentals.

² Els objectius departamentals es poden entendre com la finalitat última del programa pressupostari al qual estan vinculats. En aquest sentit es poden formular a partir de la missió del programa, més concretament aquella part de la missió que dona resposta a la pregunta de per a què es gasten els recursos públics. El detall sobre la formulació de tots els elements que conformen els plans departamentals es pot trobar a la segona part d'aquesta guia.

recursos pressupostaris destinats anualment a cadascun dels objectius departamentals.

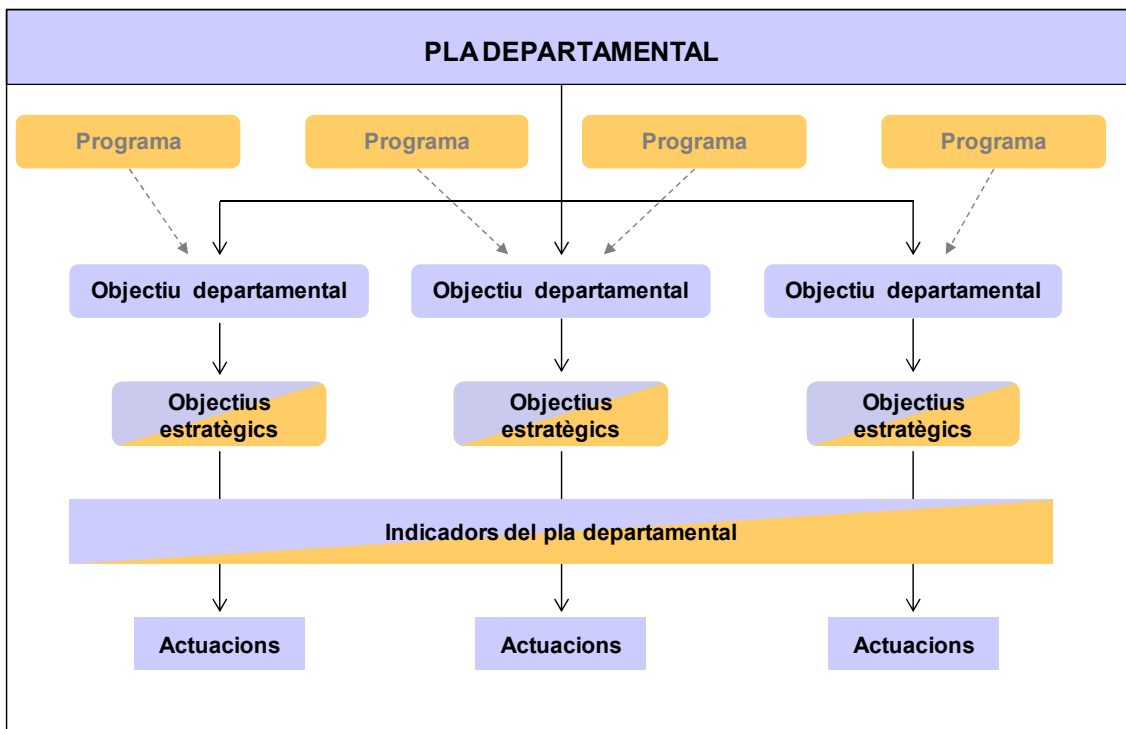


En canvi, el que no resulta recomanable (perquè dificulta la quantificació econòmica i, amb caràcter general, dificulta la gestió i el seguiment de l'execució), és definir més d'un objectiu departamental vinculat a un mateix programa pressupostari. Tanmateix, en alguns casos en què l'estructura de programes no s'adeqüi a la forma en què resulti convenient formular els objectius departamentals es podria donar la circumstància que fos necessari que hi hagi més d'un objectiu departamental vinculat amb un programa pressupostari. Tot i això, i per les dificultats que això comporta, cal reduir aquests casos fins al mínim possible³.



³ En aquest punt cal recordar l'existència dels subprogrames com element que pot ajudar a superar la dificultat d'assignar recursos a l'objectiu departamental, tal com s'explica a l'epígraf 5.1 de la segona part d'aquesta guia.

D'altra banda, els objectius departamentals es desglossen aportant un major nivell de detall en un conjunt d'objectius estratègics (que coincideixen amb els de les memòries de programa), els quals, a la seva vegada, es vinculen a uns indicadors de seguiment i a una sèrie d'actuacions.



D'acord amb aquest esquema conceptual, i a diferència del que succeïa en l'anterior període de programació, existeix una coincidència plena entre els objectius estratègics dels plans departamentals i els de les memòries de programa. Amb això s'aconsegueix que ambdós instruments comparteixin el nucli central de la seva formulació, amb els consegüents avantatges en termes de seguiment únic i d'identificació de les dotacions pressupostàries assignades.

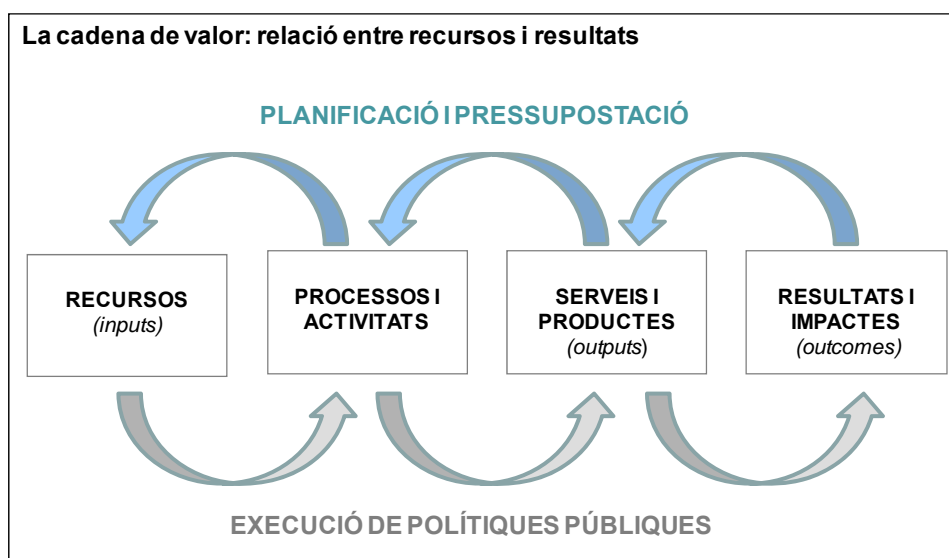
3.2. Els programes pressupostaris i les memòries de programa

Els programes pressupostaris constitueixen la traducció econòmica i el desglossament operatiu dels plans departamentals i en última instància, per agregació, de la planificació de l'acció de Govern.

S'entén per programa pressupostari el conjunt integrat d'activitats, productes i serveis que consumeixen recursos per tal d'assolir uns objectius polítics específics. Aquests objectius s'han de definir en termes dels problemes als quals es vol fer front o de la cobertura de les necessitats detectades, és a dir, en funció de l'impacte o resultat concret que es vol aconseguir.

L'estructura i configuració del programa pressupostari ha de tenir en compte el desenvolupament de la cadena de valor, també anomenada cadena de resultats. Això

permetrà mostrar la relació entre les diferents anelles de la cadena i, en darrera instància, la relació causal entre els recursos assignats en el pressupost i els resultats que es pretenen aconseguir amb el programa. En la fase de planificació i pressupostació el plantejament comença per preguntar-se quins són els resultats que es volen aconseguir amb els recursos disponibles, mentre que en l'etapa d'execució el punt de partida són els recursos utilitzats per implementar l'estratègia i assolir els objectius.

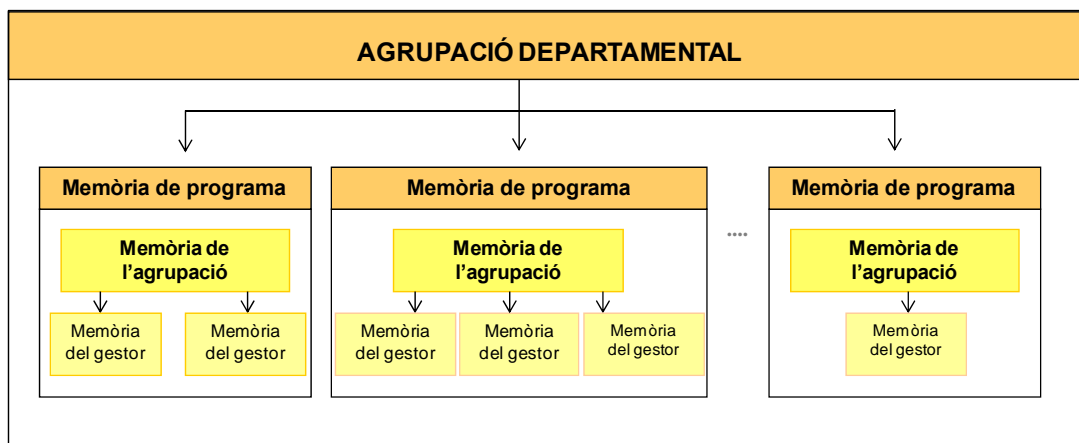


Les memòries de programa són el document en el qual es descriu i sintetitza tota la informació rellevant del programa, és a dir, l'estratègia del programa, estructurada en diferents apartats.

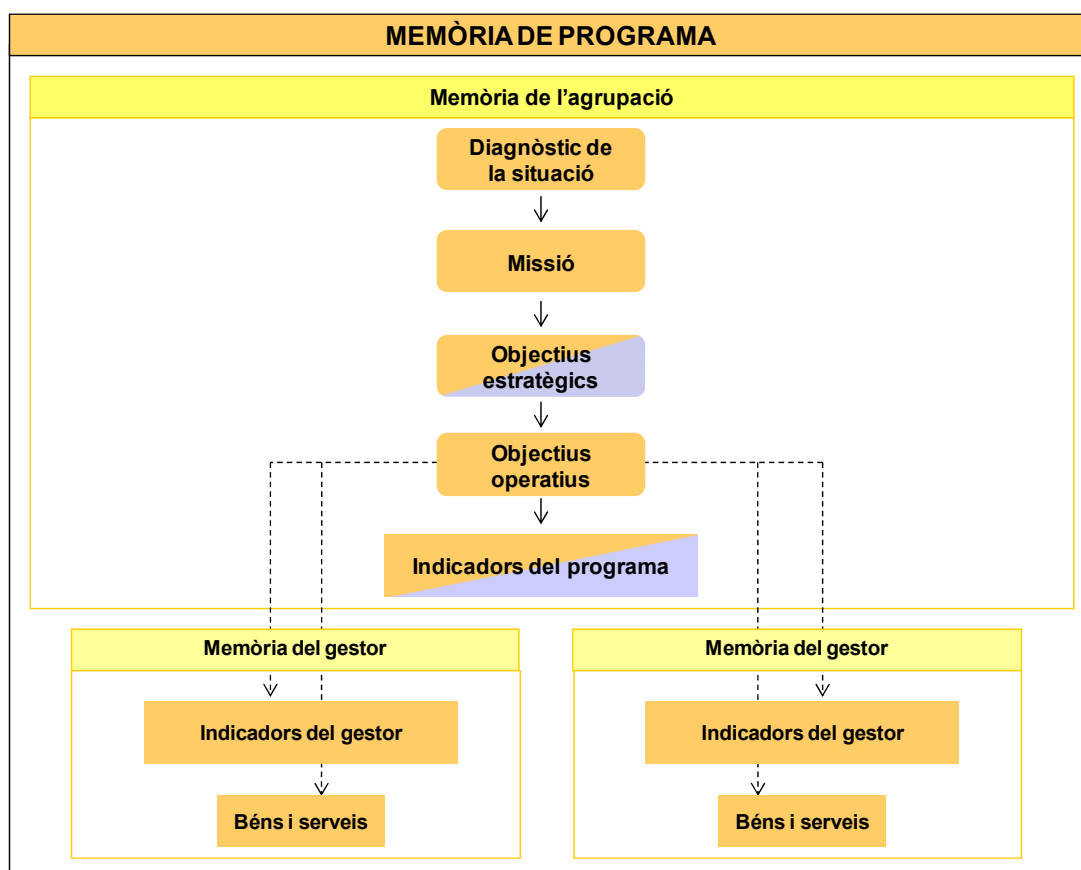
Aquesta informació pretén visualitzar de forma sintètica el que s'ha anomenat cadena de valor del programa, és a dir, quin és el problema o la necessitat que es vol atendre amb els recursos públics, quins objectius es fixen, de quina forma es portaran a terme i com se'n mesurarà l'èxit.

Cal tenir en compte que en un programa pressupostari sovint hi participa més d'un gestor, cadascun dels quals adopta un rol diferent⁴ per tal de contribuir conjuntament a l'assoliment dels objectius perseguits pel programa. Per això, la memòria de programa adopta, precisament, aquesta doble perspectiva. D'una banda, la del programa en el seu conjunt i, de l'altra, la de cadascun dels diferents gestors o operadors que participen en el programa, els quals tenen actuacions i produeixen diferents tipus de béns i serveis tots ells orientats i alineats cap a l'assoliment dels objectius del programa.

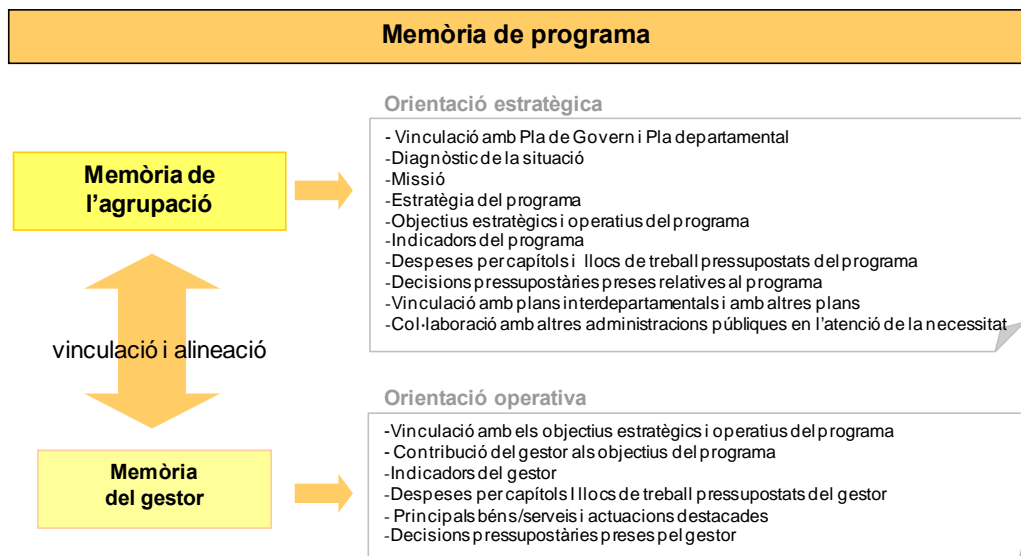
⁴ Per exemple no és el mateix el rol del planificador d'un servei que el del prestador o proveïdor del mateix.



Des de l'òptica de l'agrupació, i a grans trets, la memòria pretén mostrar quina és la necessitat per a la qual s'assignen recursos al programa, quins són els objectius perseguits per l'agrupació departamental i quins són els indicadors de seguiment. D'altra banda, des del punt de vista dels diferents gestors que assignen i gestionen recursos del programa, la informació continguda a la memòria fa referència fonamentalment al conjunt d'activitats sota la seva responsabilitat, així com als indicadors de gestió propis.



En detall, els elements de la memòria de programa⁵ diferenciant la informació de l'agrupació i del gestor, són els següents.



El motiu pel qual la memòria adopta aquesta doble perspectiva no és altre que dotar el programa d'un marc estratègic global per al conjunt de l'agrupació departamental i alhora concretar-ne, mitjançant les memòries específiques dels gestors, el detall operatiu.

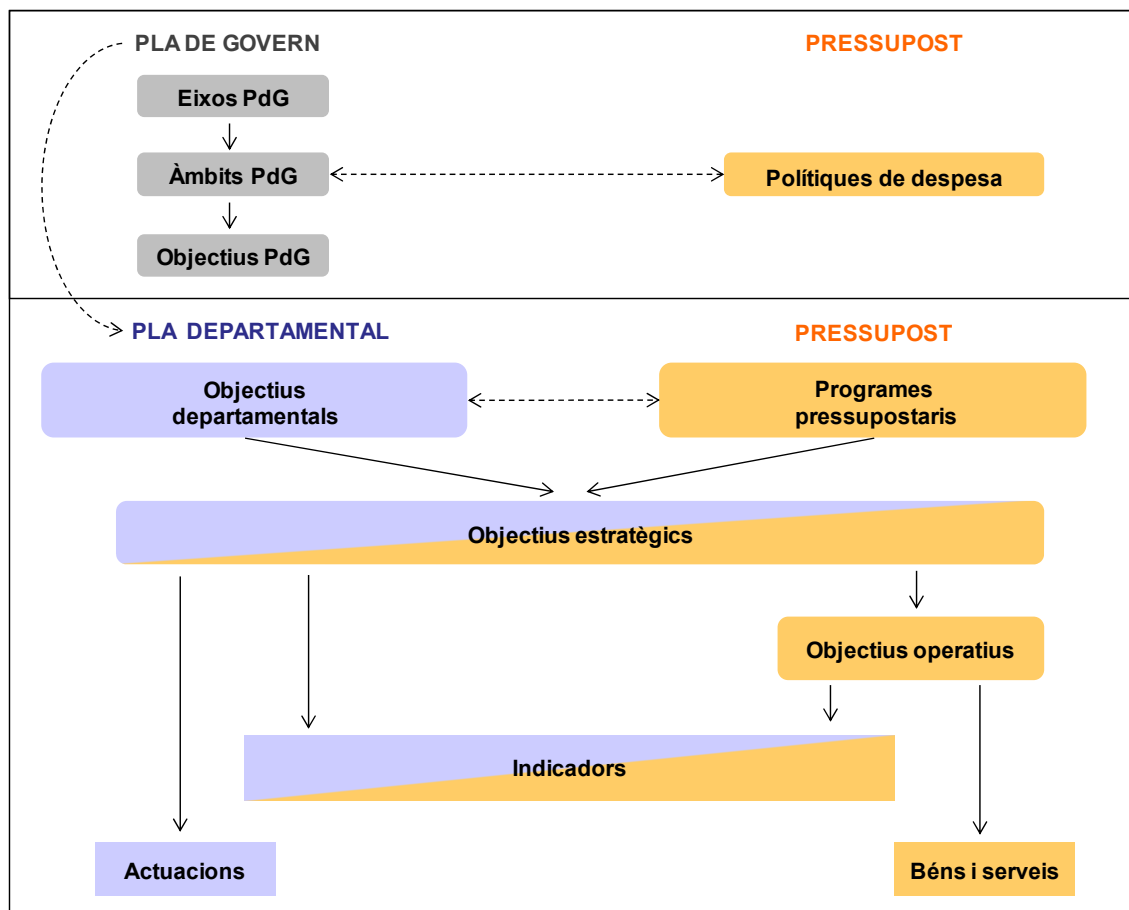
En aquesta nova concepció de la memòria de programa esdevé especialment important garantir la coherència i alineació entre la informació definida des de l'òptica de l'agrupació departamental i el detall operatiu concretat pels diferents gestors del programa. Per garantir que això s'aconsegueix, esdevé necessari un treball coordinat entre els serveis centrals de planificació i pressupostació dels departaments i dels diferents gestors del programa. En aquest sentit, malgrat aquests processos de treball es poden concebre tant des de l'òptica "top-down" ("dalt a baix") com "bottom-up" ("baix a dalt"), en aquest cas es considera convenient que des dels serveis centrals del departament es fixin inicialment les grans línies estratègiques dels programes, i, posteriorment, amb la participació i col·laboració dels diferents gestors dels programes, s'acabi de concretar l'operativa i, si escau, s'ajusti l'estratègia global de l'agrupació.

Finalment, es vol destacar que les memòries de l'agrupació no han de ser mai una mera agregació d'allò definit en les diferents memòries dels gestors, sinó que han de contenir l'estratègia general de l'agrupació departamental per donar resposta a la necessitat que es pretén cobrir amb el programa. En aquest sentit, els objectius definits en la memòria de programa són els objectius globals de l'agrupació (és a dir, del departament i del conjunt d'ens adscrits en l'àmbit del programa).

⁵ El detall metodològic sobre com definir cadascun d'aquests elements de les memòries de programa es pot trobar a la segona part d'aquesta guia.

3.3. Interrelacions entre Pla de Govern, plans departamentals i programes pressupostaris

Les interrelacions entre els tres elements (Pla de Govern, plans departamentals i programes pressupostaris) que integren el model corporatiu de planificació estratègica i pressupostació de la Generalitat de Catalunya s'exposen a continuació.



El primer nivell de l'esquema el constitueixen els objectius del Pla de Govern, que contenen una selecció d'actuacions i d'indicadors procedents dels plans departamentals; aquesta selecció es fa de manera consensuada entre el Departament de la Presidència i la resta d'agrupacions departamentals, d'acord amb els criteris de rellevància política, econòmica o mediàtica.

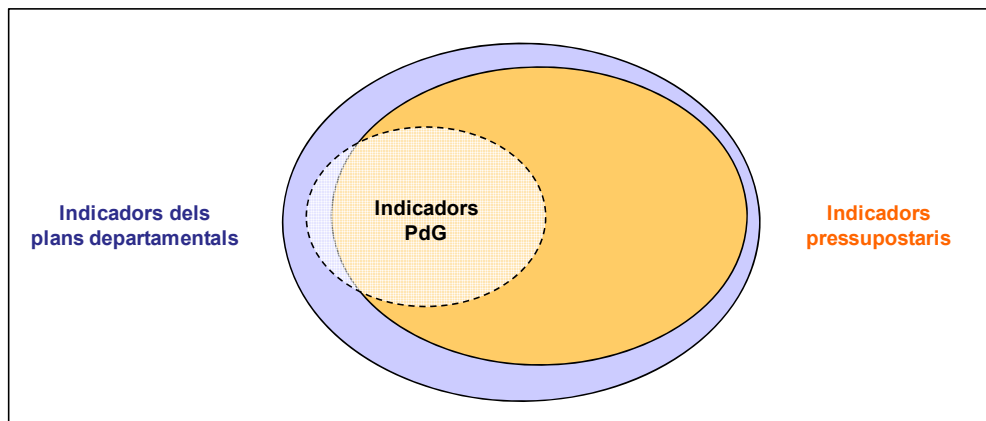
En segon lloc i ja dins de l'àmbit dels plans departamentals, es troben els objectius departamentals definits per cada departament en l'àmbit de les seves competències, d'acord amb les prioritats polítiques definides al Pla de Govern, i tenint en compte l'estructura de programes pressupostaris⁶. La informació sobre els objectius estratègics és comuna per als plans departamentals i les memòries de programa. Els plans departamentals contenen també informació sobre un conjunt d'actuacions i

⁶ Cal recordar que les opcions recomanables són definir un objectiu departamental per a cada programa pressupostari o un objectiu departamental per a una agregació de programes pressupostaris. Pel contrari, s'ha d'evitar, en la mesura del possible, fragmentar programes en diferents objectius departamentals, tal i com s'ha exposat a l'epígraf 3.1 d'aquesta guia.

d'indicadors. Les actuacions concreten com assolir els objectius definits, mentre que els indicadors mesuren l'evolució d'una sèrie de paràmetres que proporcionen informació sobre el grau d'assoliment dels objectius.

El tercer i últim nivell el constitueixen els programes pressupostaris, els quals, a banda de contenir objectius estratègics (comuns amb els plans departamentals), també comptem amb un nivell de concreció superior que són els objectius operatius, que a la seva vegada tenen associades una sèrie de béns, serveis i activitats i d'indicadors.

Finalment, a tall d'aclariment, convé recordar que els indicadors són també un element comú dels programes pressupostaris i els plans departamentals. La lògica de la seva definició –servir de mesura del grau d'assoliment dels objectius estratègics- porta a què en gran part els indicadors seran comuns a ambdues estructures. D'altra banda, la sistemàtica preveu que pugui haver-hi indicadors departamentals que, per raons justificades, no formin part dels indicadors pressupostaris (un cas concret seria el format pels indicadors d'entorn). Aquesta idea es mostra gràficament en la següent imatge.



El detall de què s'entén per cadascun d'aquests conceptes, així de com s'han de definir es troba en la segona part d'aquesta guia.

SEGONA PART

CONCEPTES I DEFINICIONS PER A L'ELABORACIÓ DE PLANS DEPARTAMENTALS I MEMÒRIES DE PROGRAMA

4. Elements dels plans departamentals i de les memòries de programa i punts de connexió

En aquesta segona part de la guia es descriuen i defineixen els elements que configuren els plans departamentals i les memòries de programa, així com les interrelacions i punts de connexió entre ambdós.

En primer lloc, els plans departamentals, com ja s'ha explicat a la primera part del document, constitueixen la concreció dels objectius del Govern per a les diferents àrees d'actuació i es construeixen a partir dels següents quatre nivells o elements.

Pla departamental	Nombre recomanable
Objectius departamentals	5-15
Objectius estratègics	2-5 per obj. departamental
Indicadors del pla departamental	
Actuacions	

Pel que fa al nombre d'objectius definits dins un pla departamental, existeix una recomanació tant pels objectius departamentals (definitos en el context dels programes pressupostaris) com pels objectius estratègics (són el punt de connexió amb les memòries de programa).

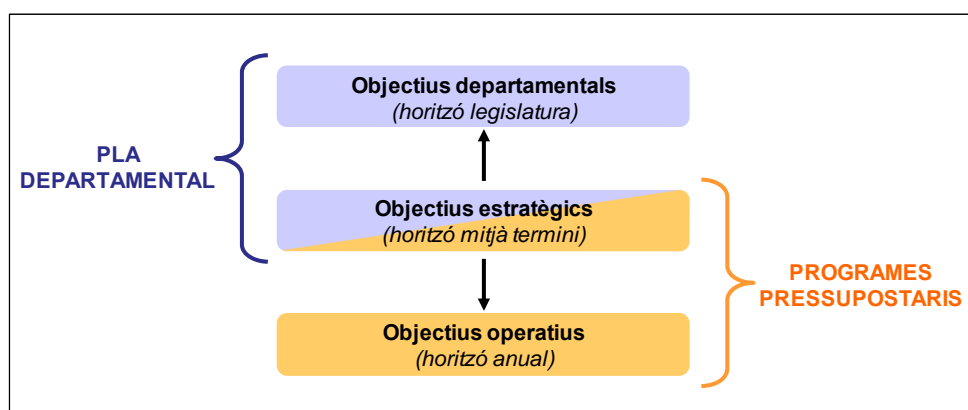
D'altra banda, les memòries de programa són el document en el qual es concreta la informació rellevant dels programes pressupostaris i constitueixen la traducció econòmica dels plans departamentals. Les memòries de programa contenen una doble perspectiva: la de l'agrupació departamental i la de cadascun dels gestors del programa.

El conjunt d'elements que conformen les memòries de programa és més extens que en el cas dels plans departamentals perquè l'objectiu és treballar de manera pedagògica seguint la seqüència lògica o teoria del canvi que està associada amb el programa. No obstant això, en un primer moment alguns d'aquests apartats tindran caràcter intern i no formaran part de la informació que es fa pública i es presenta al Parlament. Així mateix, per alguns d'aquests apartats existeix una recomanació de nombre d'elements definits.

Els apartats que conformen les memòries de programa, tenint en compte la doble perspectiva esmentada, són els següents.

Memòria de programa	Informació pública	Nombre recomanable
Memòria de l'agrupació		
Informació identificadora del programa	✓	
Diagnòstic de la situació	✓	
Missió	✓	
Estratègia del programa		
Objectius estratègics del programa	✓	2-5
Objectius operatius del programa	✓	1-2 per obj. estratègic
Indicadors del programa	✓	5-10
Despeses per capítols del programa	✓	
Decisions pressupostàries preses relatives al programa		
Llocs de treball pressupostats del programa	✓	
Vinculació amb Plans interdepartamentals	✓	
Vinculació amb altres plans		
Col·laboració amb altres administracions públiques en l'atenció de la necessitat		
Memòria del gestor		
Informació identificadora del gestor	✓	
Objectius estratègics i operatius del programa	✓	
Contribució del gestor als objectius del programa		
Indicadors del gestor	✓	3-6
Principals béns/serveis i actuacions destacades	✓	5-10
Despeses per capítols del gestor	✓	
Decisions pressupostàries preses pel gestor		
Llocs de treball pressupostats del gestor	✓	

L'encaix dels dos documents es produeix en el nivell dels objectius estratègics que esdevenen el nexa d'unió entre plans departamentals i memòries de programa i l'element que permet (sota determinats requeriments) conèixer la quantitat de recursos pressupostaris assignats als objectius departamentals.



A continuació en els epígrafs 5 i 6 d'aquesta segona part de la guia s'aporten les definicions i explicacions metodològiques per redactar els diferents apartats dels dos documents (plans departamentals i memòries de programa). En aquest sentit, atès que en la seva concepció els dos documents estan estretament interconnectats, a l'hora d'explicar alguns dels apartats de les memòries de programa es remet directament a les explicacions donades per als plans departamentals.

5. Plans departamentals

Els diferents apartats que configuren l'estructura dels plans departamentals (PD) són els següents:

5.1. Objectius departamentals

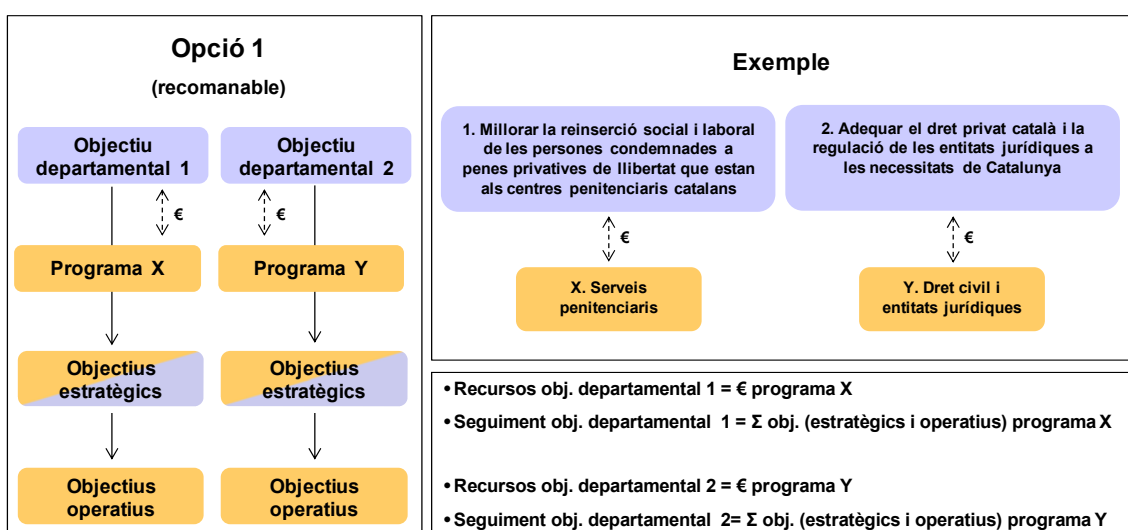
El primer element de concreció de cada pla departamental el constitueixen els objectius departamentals. Aquests objectius han de fer referència a les grans fites cap a les quals aquell departament vol orientar la seva actuació en un horitzó de mitjà termini dins de les orientacions fixades en el Pla de Govern. Per a la seva definició cal tenir en compte l'estructura de programes pressupostaris atès que d'aquesta manera (i respectant determinats requeriments) es garanteix la possibilitat de quantificar els recursos pressupostaris assignats als objectius departamentals. D'altra banda, la coincidència de la formulació dels objectius departamentals amb l'àmbit d'un o diversos programes pressupostaris en facilita el seguiment i la rendició de comptes.

Per a la redacció dels objectius departamentals cal posar el focus en la finalitat última del programa pressupostari al qual estan vinculats. En aquest sentit, es poden formular a partir de la missió del programa, més concretament a partir d'aquella part que dona resposta a la pregunta de per a què es gasten els recursos públics.

El nombre d'objectius departamentals ha d'estar **entre els 5 i els 15**.

Tal com s'ha avançat a l'epígraf 3.1, els requeriments per poder assignar recursos pressupostaris als objectius departamentals són els següents:

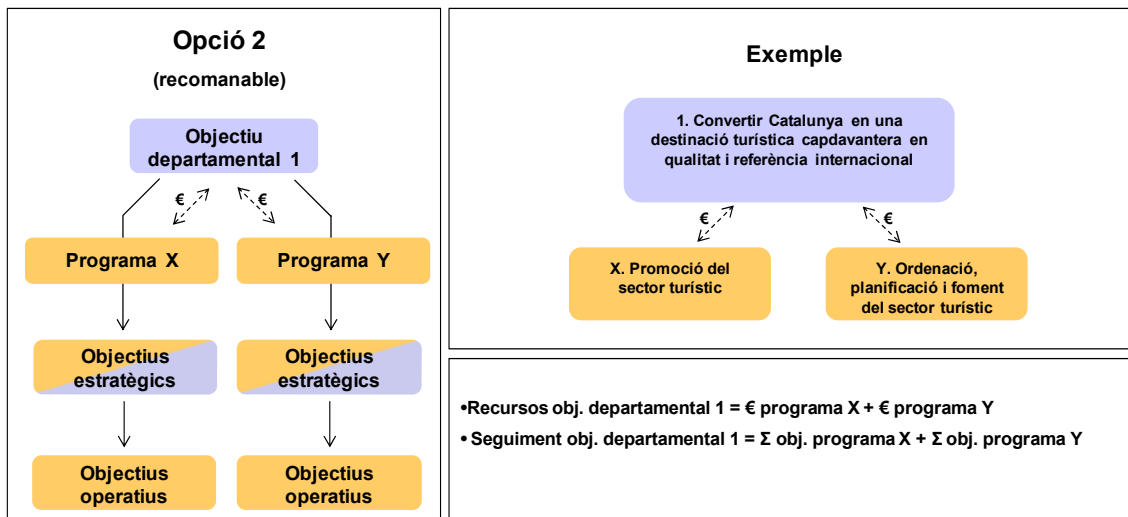
Opció 1: Definir un objectiu departamental per a cadascun dels programes pressupostaris que gestiona l'agrupació departamental.



Aquesta opció permet conèixer els recursos pressupostaris assignats a cada objectiu departamental i fer el seguiment del seu progrés mitjançant el detall d'aquests

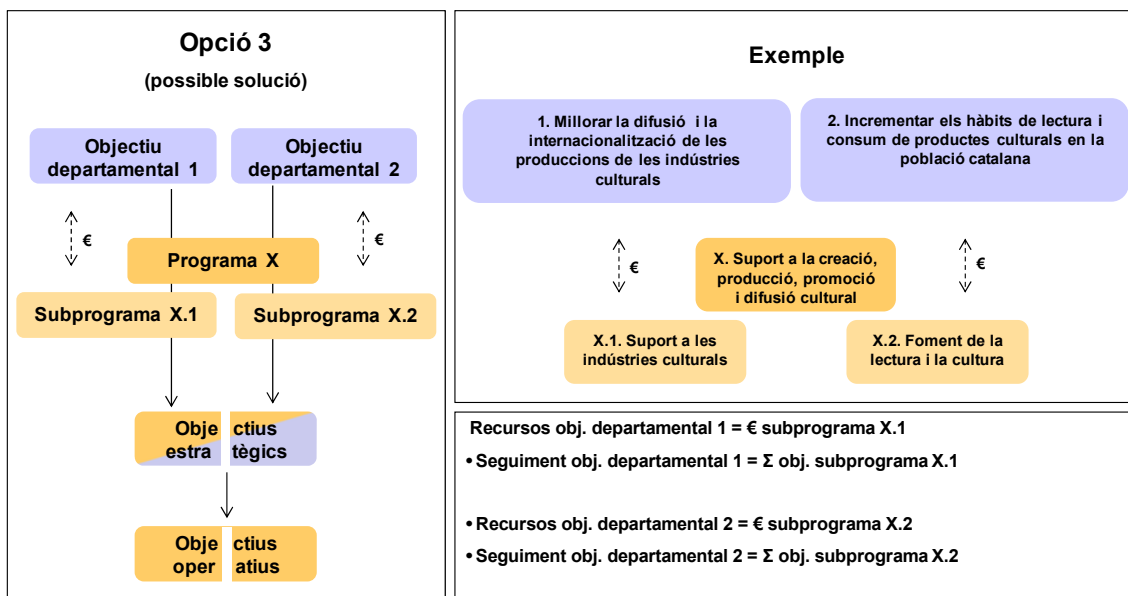
objectius en objectius estratègics (del pla departamental o de les memòries de programa) i operatius (de les memòries de programa).

Opció 2: Definir un objectiu departamental per a un conjunt de programes pressupostaris.



Aquesta opció permet conèixer els recursos pressupostaris assignats a cada objectiu departamental (mitjançant la suma dels recursos de cada programa) i fer el seguiment del progrés mitjançant el detall d'aquests objectius en objectius estratègics (del pla departamental o de les memòries dels diferents programes) i operatius (de les memòries dels programes).

Opció 3: Definir un objectiu departamental vinculat parcialment amb diferents programes, i utilitzar subprogrames.



Mentre en les opcions 1 i 2 era possible conèixer directament els recursos pressupostaris assignats a l'objectiu departamental, en aquest cas no és possible atès

que només una part del programa (la part vinculada a un objectiu estratègic concret) està relacionada amb l'objectiu departamental.

Una via per solucionar aquesta dificultat consisteix en la utilització de subprogrames. Així, si en aquest cas es defineixen uns subprogrames X.1 i X.2 amb els recursos necessaris per assolir els objectius estratègics del programa X vinculats als objectius departamentals 1 i 2, serà possible conèixer els recursos pressupostaris assignats a cadascun dels objectius departamentals mitjançant els imports dels subprogrames esmentats. I pel que fa al seguiment dels objectius departamentals s'haurà de fer a partir del seguiment dels objectius estratègics del programa X vinculats a cadascun dels departamentals.

5.2. Objectius estratègics

Els objectius estratègics representen la direcció estratègica del departament i contribueixen a concretar els objectius departamentals. Resumeixen el resultat esperat en un horitzó de mitjà termini (uns 3-4 anys). Són més específics que els objectius departamentals, però encara són prou genèrics per estimular la creativitat i la innovació.

D'acord amb la nova concepció d'integració de la planificació estratègica i la pressupostació, els objectius estratègics són l'element comú d'encaix dels plans departamentals i les memòries de programa. Perquè això sigui possible cada objectiu estratègic ha d'estar vinculat a un únic programa pressupostari, és a dir, que els objectius estratègics no són compartits entre programes.

El nombre d'objectius estratègics ha de ser limitat (es recomana **de 2 a 5** per objectiu de pla departamental).

5.3. Actuacions

En el context dels plans departamentals, una actuació es defineix com l'acció concreta que es desenvolupa per aconseguir un objectiu. Ha de tenir associat un calendari i un elevat grau de definició així com tenir entitat per ella mateixa -no necessitar d'altres actuacions per ser explicada. Convé recordar que els plans departamentals han d'abastar la totalitat de l'activitat desplegada pel conjunt de cada departament i les seves entitats adscrites. Una actuació definida en un pla departamental ha de respondre a un objectiu departamental i a un objectiu estratègic, i podrà pertànyer també i al mateix temps a PdG o a un o diversos plans interdepartamentals.

Seràn actuacions PdG aquelles que compleixin alguna d'aquestes característiques:

1. Formen part dels compromisos adoptats pel Govern davant la ciutadania.
2. Són un compromís explícit del Govern en seu parlamentària.
3. Són rellevants mediàticament.
4. Tenen un important impacte pressupostari.

5. Totes aquelles altres que, de comú acord amb el Departament de la Presidència, s'hi vulguin proposar.

Les actuacions han de tenir una formulació clara i ser verificables. Porten associats diferents atributs que permeten conèixer el seu contingut, planificació, cost econòmic, grau de materialització, documentació complementària i altres informacions. Les actuacions es poden desplegar en subactuacions i en fases. L'associació d'indicadors a l'actuació o el seu desplegament en subactuacions o fases pot servir per mesurar el seu grau d'avenç.

S'aconsella la inclusió d'actuacions de legislatura, cosa que no impedeix que se'n puguin planificar d'altres amb diferents horitzons temporals. A més tractant-se d'una eina viva es contempla també que s'hi puguin incloure actuacions noves al llarg de la legislatura.

5.4. Indicadors

Per poder mesurar el progrés i valorar en quina mesura els objectius s'assoleixen cal disposar d'indicadors. En aquest sentit, els indicadors dels plans departamentals tenen com a finalitat principal informar del seguiment dels objectius dels plans departamentals (objectius departamentals i objectius estratègics) i de manera excepcional el seguiment d'alguna actuació que es consideri molt rellevant. Naturalment, en la mesura que hagin estat seleccionats amb aquest objecte també seran utilitzats per informar del seguiment del Pla de Govern.

Perquè els indicadors resultin útils en el sentit que s'acaba d'exposar, cal que tinguin una sèrie de característiques que tot seguit s'expliquen i que s'han de tenir en compte en la seva definició.

5.4.1. Criteris per a la definició d'indicadors

➤ Rellevants

Els indicadors han de ser rellevants per als departaments. Una manera d'assegurar-ne la rellevància és que els indicadors estiguin estretament vinculats als objectius. D'aquesta manera es limita el risc de seleccionar només aquells indicadors sobre els quals es disposa d'informació, enlloc d'indicadors sobre allò que realment ens interessa mesurar. Cal recordar que si una organització no mesura allò que valora, probablement només acabarà valorant allò que pot mesurar. Els indicadors han de resultar rellevants per a usuaris i usuàries: gestors, polítics, ciutadania, etc., malgrat que cadascú tingui una perspectiva diferent.

Exemple

L'indicador "Temps mitjà d'espera per a una operació de cataractes" és rellevant tant per als pacients, com per als gestors i les autoritats sanitàries.

En contrast, l'indicador "Nombre total de persones en llista d'espera per a una operació de cataractes" és menys rellevant per a la persona pacient que s'espera, la qual està més preocupada pel temps que trigarà a poder ser operada. L'indicador, en canvi, pot ser molt rellevant per a les persones que gestionen els hospitals.

➤ Clars

Els indicadors s'han de definir de manera clara i entenedora per garantir una recollida de dades correcta i per permetre'n una interpretació també correcta. Les descripcions ambigües poden provocar confusió i malentesos. S'ha d'intentar evitar que les definicions siguin tan ambigües que hi hagi diferents maneres de comptar el que s'està mesurant.

Exemple

L'indicador "Nombre de judicis celebrats respecte del nombre de judicis pendents" no crea dubtes ni sobre la interpretació ni sobre el càlcul.

L'indicador definit com a "Percentatge de pacients que són visitats al seu centre d'atenció primària (CAP) amb un retard màxim de 30 minuts de l'hora que tenien assignada" caldrà que s'expliqui si es vol usar per comparar diversos CAP, ja que no queda clar com s'han de tractar els pacients que arriben tard, perquè aquest retard (aliè al CAP) farà que l'indicador mostri un resultat pitjor sense que això sigui, en realitat, indicatiu d'una mala gestió d'aquell CAP o d'un empitjorament del servei.

➤ Comparables

Els indicadors han de poder ser comparables de manera consistent entre organitzacions, així com al llarg del temps. En el primer cas, la comparabilitat pot ser difícil d'aconseguir si existeixen diferències a l'hora de recollir la informació o si no hi ha criteris homogenis a l'hora de definir les variables. En el cas de les comparacions al llarg del temps, generalment és més fàcil garantir l'homogeneïtat si no es produeixen canvis importants en el context del servei proveït, ni canvis en la metodologia de càlcul. Dues solucions possibles quan els indicadors no són directament comparables són, en primer lloc, estandarditzar la informació mitjançant ràtios que permetin ajustar les diferències que hi pot haver entre diferents àrees (per exemple despesa per persona més gran de 65 anys) i, en segon lloc, la desagregació de la informació per separar els diferents components de l'indicador i fer-los així comparables d'una manera més homogènia.

Exemple

L'indicador "Nombre de visitants a la biblioteca x" serà consistent en el temps però no resultarà d'utilitat per comparar amb altres organitzacions (en aquest cas biblioteques) ja que hi ha biblioteques amb molta més capacitat física que unes altres, o situades en àrees geogràfiques amb menor població potencial. Per

tant, seria millor ajustar-lo per la població, per exemple: "Nombre de visitants a la biblioteca x/nombre d'habitants de l'àmbit geogràfic"

Un altre exemple d'indicador que cal ajustar per poder fer comparacions entre diferents unitats/àrees geogràfiques seria el de "Despesa en receptes farmacèutiques" ja que se sap que la població de més de 65 anys fa un consum molt més elevat de medicaments, per la qual cosa l'indicador es podria descompondre en subindicadors per diferents trams d'edat: "Despesa en receptes farmacèutiques entre la població menor de 65 anys" i "Despesa en receptes farmacèutiques entre la població major de 65 anys".

En determinats àmbits de prestació de serveis resulta més rellevant i comparable definir els indicadors en termes relatius ja que així es proporciona informació sobre el grau de cobertura del servei.

Exemple

És molt més útil conèixer el "Nombre de places residencials per cada 100 habitants majors de 65 anys", que no pas la dada a nivell absolut ("Nombre de places residencials per a gent gran"), que és més difícil de valorar i no permet fer comparacions homogènies amb d'altres comunitats autònomes, per exemple. A més, l'indicador en termes absoluts no permet identificar la cobertura del servei ja que podria donar-se el cas que el nombre de places residencials estigués incrementant però en una proporció inferior a la població major de 65 anys. En canvi, si es defineix de la manera recomanada es garanteix que l'objectiu establert de cobertura te en compte no només l'increment en el nombre de places sinó si aquest és suficient per compensar l'increment de la població potencialment usuària d'aquest servei.

➤ **Verificables i consistents**

Els indicadors han de basar-se en sistemes fermes de recollida de dades i els gestors han de poder verificar la informació i la consistència dels mètodes emprats.

Exemple

Tots els indicadors que es basin en estadístiques oficials (nombre de turistes, nombre d'immigrants, població de més de 65 anys, etc.), així com els que es deriven de registres administratius, en principi, compliran aquest criteri.

➤ **Cost efectius**

Un criteri que cal tenir en compte a l'hora de definir indicadors és el que consisteix a comparar la utilitat de la informació aportada amb el cost que suposa la seva recollida, ja que els costos no han de superar els beneficis derivats de l'indicador. Sempre que sigui possible, els indicadors s'haurien de basar en informació que ja existeixi i que es pot obtenir mitjançant els sistemes de recollida de dades amb els quals treballa l'organització (per exemple els registres administratius). Això s'ha de tenir especialment en compte a l'hora de definir nous indicadors. De la mateixa manera, els

indicadors que es vagin quedant obsolets s'han de descartar per tal de minimitzar els costos de recollida de dades de l'organització.

➤ **No ambigus**

Els indicadors s'han de definir de manera que quedi clar si un increment en el seu valor es produeix com a conseqüència d'una millora o bé com a conseqüència d'un empitjorament del servei. Això s'ha de poder identificar sense cap tipus d'ambigüitat.

Exemple

L'indicador "Nombre d'estudiants universitaris amb un nivell d'anglès equivalent al First Certificate" és concret; és a dir, com més gran, millor. O l'indicador "Temps d'espera per rebre atenció telefònica sobre l'impost de successions i donacions", ja que significa clarament que com menys temps d'espera, millor.

En canvi, l'indicador " Nombre de liquidacions de l'impost de successions i donacions en les quals es detecta frau" pot ser interpretat de dues maneres diferents. Una disminució de l'indicador pot estar indicant que les autoritats fiscals han actuat d'una manera molt efectiva en la reducció del frau o bé, pel contrari, que la inspecció tributària ha estat poc efectiva en la detecció del frau i s'ha detectat menys casos que l'any anterior.

➤ **Atribuïbles als responsables de la gestió**

Els gestors del servei han de tenir, si no el control, sí un grau d'influència molt elevat sobre el resultat que es vol assolir. Si no és així, els incentius per esforçar-se a millorar (el servei, la seva prestació o l'impacte o el resultat desitjat) es reduiran, fet que desmotivarà els gestors i els equips de treball. En el cas dels objectius de tipus transversal, per exemple, cal que cada gestor reconegui i accepti la responsabilitat conjunta però que, alhora, tingui molt clara la seva parcel·la de responsabilitat .

Exemple

L'indicador "Desviació respecte el pressupost inicial en un determinat programa" pot ser d'utilitat per mesurar un objectiu de reducció de la despesa relacionada amb el deute públic, per exemple, ja que, tot i no tenir el control sobre el tipus d'interès, sí que hi ha la possibilitat d'elaborar un pla de sanejament per reduir el dèficit públic i, com a conseqüència, l'endeutament. En canvi, aquest mateix indicador no serà d'utilitat per mesurar un objectiu de reducció de la despesa associada a les pensions de viduïtat, ja que el nombre de persones vídues no es troba dins l'àmbit de control dels gestors i, sovint, l'import d'aquests pensions està fixat per la llei i, per tant, no es pot reduir.

➤ **Sensibles**

Els indicadors han de ser sensibles i recollir els canvis que es produeixen en el servei, en la seva prestació o en els resultats que es volen assolir. Així, els indicadors que no capturin aquests canvis seran d'escassa o nul·la utilitat. Això és particularment important amb els indicadors de tipus qualitatiu (sí/no) atès que el progrés o

l'aproximació al "sí" no sempre resulta capturada per l'indicador. Per aquesta raó és preferible l'opció d'utilitzar el nombre de respostes afirmatives o negatives conjuntament per visualitzar el progrés, o transformant l'indicador en numèric per la via de formular la pregunta "quina proporció de processos/serveis assoleixen el "sí"?"

Exemple

L'indicador "Implantació de la recepta electrònica a les 7 regions sanitàries" amb una unitat de mesura de (sí/no) no permet capturar el progrés, ja que tant si la implantació s'ha produït en 1 regió sanitària com si s'ha produït en 6, la resposta serà en ambdós casos "no". En canvi, aquest mateix indicador formulat com "Nombre de regions sanitàries en les quals s'ha implantat la recepta electrònica" sí que és sensible a l'aproximació en la consecució de l'objectiu.

➤ **Evitar incentius perversos**

Quan es construeix un indicador és important preguntar-se quin és el comportament que aquest incentiva. Els indicadors que incentivin comportaments contraproductius s'haurien d'evitar. Per exemple, hi ha indicadors que incentivin els gestors o els treballadors a traslladar els problemes d'una organització a una altra o d'una àrea a una altra en què no poden ser mesurats amb la mateixa precisió; o, també, indicadors que fan que es destinin més recursos a certes activitats simplement perquè se sap que estan més controlades. En aquest sentit pot resultar d'utilitat contrarestar aquests indicadors amb altres que mesurin aspectes relacionats i que permetin desactivar aquests comportaments perversos. En general, tots els indicadors que mesuren la rapidesa en la prestació d'un servei o la quantitat de serveis prestats o el nombre de persones ateses (per exemple, "Nombre pacients tractats") si no es controla la qualitat, poden incentivar l'increment de la quantitat en detriment de la qualitat i, per tant, s'haurien de complementar amb altres indicadors que mesurin la qualitat.

Exemple

Un exemple d'indicador que pot generar incentius perversos seria el de "Temps d'espera per rebre atenció telefònica" en el cas d'una centralita d'un determinat servei ja que per tal de processar ràpidament les trucades, els operadors probablement dedicaran menys temps a assegurar-se que passen les trucades a l'extensió correcta i el nombre d'errades incrementarà. Per contrarestar aquest incentiu pervers, es podria definir un altre l'indicador com "Percentatge de trucades que es connecten amb l'extensió correcta".

➤ **Permetre la innovació**

La definició dels indicadors no ha de suposar un obstacle per a la innovació o la recerca de fórmules o processos alternatius per millorar els serveis, la seva prestació o els resultats desitjats. Els indicadors han de definir-se de manera que no només permetin la innovació, sinó que la fomentin. En aquest sentit, els indicadors de resultats i de qualitat ofereixen més possibilitats a la innovació que els estretament lligats a processos existents.

Exemple

Per exemple, en un servei de millora del nivell d'anglès entre els estudiants de secundària, en lloc de definir una sèrie d'indicadors com "Nombre d'hores de classe en anglès", "Nombre de lectures recomanades en anglès" o "Nombre de docents d'anglès per estudiant" que condicionen molt els gestors i limiten el seu marge de maniobra, es podria tendir més a fixar indicadors en relació amb els resultats, com per exemple "Nombre d'estudiants de secundària que tenen un nivell d'anglès equivalent al First Certificate", de manera que els gestors tinguin més marge de maniobra a l'hora d'organitzar la prestació el servei. (Per tant, no es demana comptes al gestor sobre "com ho fa" sinó sobre "quin resultat final aconsegueix".)

➤ **Disponibilitat temporal**

La informació necessària per obtenir o calcular l'indicador ha d'estar disponible a temps per poder retre comptes de la situació de l'indicador en el moment en el qual es requereixi o bé per poder ser un instrument útil per a la presa de decisions.

Exemple

Per exemple, per mesurar els resultats en l'àmbit de les polítiques de qualificació professional pot ser més útil utilitzar algun indicador que mesuri l'evolució salarial, que no pas un altre relacionat directament amb la productivitat, com ara el "producte interior brut per persona ocupada", ja que la variable PIB s'obté amb un decalatge temporal significatiu, mentre que l'enquesta anual de cost salarial es publica amb menys retard.

5.4.2. Tipologia d'indicadors

Pel que fa a la tipologia dels indicadors en aquesta guia s'utilitza una classificació en sis grups: entorn, input, output, resultats, eficiència i qualitat.

➤ **Indicadors d'entorn**

Els indicadors d'entorn pretenen recollir els elements de l'entorn i formen part del mitjà exterior no controlat pel gestor de la política pública. En els resultats d'una política pública hi poden incidir de forma més o menys decisiva els aspectes demogràfics (evolució de la població), econòmics (variació del tipus d'interès, variació del producte interior brut, etc.) o socials. Per això, aquests tipus d'indicadors només s'han d'utilitzar en aquells casos en què la informació que aporten pugui ajudar a entendre el funcionament de la política pública. Aquests indicadors també poden servir per mesurar la demanda potencial d'un bé o servei (per exemple, el nombre de km de carretera existents seria un indicador d'entorn per un programa de carreteres o el nombre de població de més de 65 anys, per un programa d'atenció a la gent gran amb dependència).

Exemples

Tipus d'interès

Nombre d'habitants

Índex de preus de consum

Població de més de 65 anys

Població en edat escolar

➤ **Indicadors d'input**

Els indicadors d'input mesuren els recursos necessaris per produir o proveir un determinat bé o servei públic. Inclouen recursos humans, financers, materials, etc.

Exemples

Personal empleat en un programa

Nombre de vehicles de policia

Recursos assignats a beques

Cost de l'atenció mèdica

Nombre d'hores emprades per desenvolupar una actuació

➤ **Indicadors d'output**

Els indicadors d'output mesuren la quantitat de productes, activitats o serveis públics produïts o el nombre de clients servits. Se centren en el nivell d'activitat.

Exemples

Nombre de km de carretera nous

Nombre d'expedients resolts

Nombre de sol·licituds tramitades

Nombre de pacients tractats

Nombre de vacunacions fetes

Nombre d'estudiants matriculats

Nombre d'inspeccions realitzades

Sovint aquests indicadors són útils i necessaris com a informació de referència en combinació amb altres indicadors. Així, per exemple, si per una determinada política de formació d'adults el resultat que es vol aconseguir és la reducció del nivell d'analfabetisme de la població adulta, és important conèixer el nombre d'adults matriculats en els cursos de formació d'adults i el nombre de graduats. Tanmateix, aquests indicadors no ens diuen res sobre el resultat que es vol assolir, ni sobre la qualitat o eficiència del servei proveït.

➤ **Indicadors de resultats**

Els indicadors de resultats mesuren en quin grau s'estan assolint els objectius definits en termes dels resultats o de l'impacte que es vol obtenir, per tant són els més rellevants per valorar l'èxit d'una política pública. Tanmateix, pot ser que la informació sobre el resultat final no sempre estigui disponible o es pugui mesurar. En aquests casos pot resultar d'utilitat diferenciar entre resultats intermedis i resultats finals. El matís està en la capacitat que té el sector públic amb la seva actuació per aconseguir un determinat impacte sobre la societat. Així, mentre en el cas dels resultats intermedis el grau d'influència és relativament elevat, en el segon cas pot ser molt més indirecte atès que poden existir altres influències externes que s'escapen del control de l'Administració pública. Per exemple, el percentatge de persones que després d'haver participat en un programa de salut pública deixen de fumar és un resultat intermedi que pot contribuir al resultat o impacte final perseguit que és reduir la mortalitat com a conseqüència del tabac. O, per exemple, no és el mateix el nombre d'alumnes que acaba l'educació primària, que la reducció de l'analfabetisme, però la primera és una mesura propera a la segona i té l'avantatge que és més fàcil de mesurar.

Exemples

% de reducció del nivell de contaminació de l'aigua

% reducció de la mortalitat infantil

% reducció de les morts en carretera

% d'increment de noves empreses creades

% d'increment de persones discapacitades que viuen en llars independents

% increment ocupació de joves que han fet formació ocupacional

Sovint es confonen els indicadors d'output i els de resultats. Els indicadors de resultats mesuren l'efectivitat d'un programa, mentre que els indicadors d'output per si sols no ens indiquen si el programa funciona bé o malament, només ens donen informació sobre el servei.

Exemples

"Nombre de vacunes de varicel·la administrades" (Output) no és el mateix que "Disminució de la incidència de la varicel·la" (Resultats)

"Nombre de controls en carretera efectuats" (Output) no és el mateix que "Disminució de les morts en carretera" (Resultats)

➤ **Indicadors d'eficiència**

Els indicadors d'eficiència mesuren, bàsicament, la relació entre els inputs utilitzats i l'output que en resulta; és a dir, mesuren la productivitat dels recursos emprats. En el càlcul d'aquests indicadors, es poden utilitzar ràtios com *"input/output"* o *"input / resultats"*, a fi de conèixer l'ús d'input per a cada unitat d'output o resultat, i *"input /output"* o *"resultats /input"* per conèixer la productivitat de cada unitat d'input en termes d'outputs o resultats. Aquests indicadors, que són importants per a la gestió i

per a l'avaluació, ajuden a millorar la prestació dels serveis i, des del punt de vista més operacional, poden ajudar a demostrar els estalvis obtinguts en un programa.

Exemples

Cost per estudiant matriculat en cursos d'educació d'adults

Cost mitjà diari d'estada hospitalària

Temps mitjà de resolució de concessió d'ajuts per a fills de 0-3 anys

Nombre de usuaris atesos sobre el nombre d'usuaris potencials

Ràtio d'ocupació de places de residències per a gent gran

Nombre d'estudiants graduats sobre el nombre d'estudiants matriculats

Ràtio despesa feta per turistes sobre despeses en promoció turística

➤ **Indicadors de qualitat**

Els indicadors de qualitat mesuren en quin grau les accions o serveis satisfan les necessitats i expectatives dels ciutadans o usuaris.

Les mesures de qualitat inclouen elements com l'atenció, cortesia, competència, precisió, etc, associada a la producció o provisió d'un servei o producte. La manca de qualitat també es pot mesurar (en forma de l'augment de cost de tornar a fer alguna cosa, de corregir els errors o de resoldre les queixes dels usuaris i usuàries, per exemple). Algunes vegades els indicadors de qualitat es confonen amb indicadors de resultats, però cal considerar-los per separat per la rellevància que tenen els primers pel que fa a la millora de la qualitat en la prestació d'un servei.

Exemples

Nombre d'expedients sense errors sobre el nombre total d'expedients

Nombre d'acreditacions de qualitat

% respostes positives en enquestes de satisfacció de servei

Nombre de dies d'espera per rebre un servei

Cost associat a errors en la resolució d'expedients

6. Memòries de programa

Les memòries de programa són el document en el qual es descriu i sintetitza tota la informació rellevant dels programes pressupostaris, estructurada en diferents apartats. Aquesta informació pretén visualitzar de forma sintètica el que s'ha anomenat cadena de valor o teoria del canvi del programa, és a dir, quin és el problema o la necessitat que es vol atendre amb els recursos públics, quins objectius es fixen, de quina forma es portaran a terme i com se'n mesurarà l'èxit.

Les diferents agrupacions en què s'estructura el pressupost hauran d'elaborar una memòria per a cadascun dels programes als quals hi assignen recursos. Aquestes memòries han d'adoptar una doble perspectiva: la de l'agrupació en el seu conjunt (és a dir, la visió estratègica del departament sectorial responsable d'aquell àmbit de la política pública) i la dels diferents operadors que gestionen el programa (és a dir, la

visió operativa que aporten els serveis pressupostaris de cada departament més el conjunt d'entitats que en depenen).

A continuació es descriu el contingut dels diferents apartats i subapartats en els quals s'estructuren les memòries diferenciant la doble perspectiva esmentada.

6.1. Memòria de l'agrupació

6.1.1. Informació identificadora de la memòria de programa

El primer element de les memòries de programa el constitueixen el conjunt de dades identificatives bàsiques que són:

- L'agrupació departamental que gestiona el programa
- El codi i nom del programa
- L'eix del Pla de Govern en el qual s'emmarca el programa gestionat per l'agrupació
- Els codis i les denominacions dels objectius departamentals en què s'integren els objectius estratègics del programa

6.1.2. Diagnòstic de la situació

El diagnòstic de la situació és el punt de partida que ajuda a entendre el perquè de l'acció pública en aquell àmbit concret. En aquest apartat cal fer una descripció de la situació, preferentment fonamentada en algun estudi específic i utilitzar dades estadístiques per descriure i detallar la situació actual, quines són les mancances que es detecten o bé quines són les necessitats específiques que es volen cobrir.

Per tal d'orientar la redacció d'aquest apartat existeixen una sèrie de subapartats que cal tenir en compte per tal de garantir que el diagnòstic conté tota la informació rellevant.

- ***Necessitat a la qual fa front el programa***

Cal que el diagnòstic identifiqui clarament quin és el motiu que justifica la intervenció pública en l'àmbit concret del programa. Aquesta justificació s'ha de fer en termes de la necessitat que es vol atendre destinant recursos públics al programa. Es tracta de fer una primera identificació general que més endavant es concretarà.

- ***Població objectiu***

Cal identificar la població a qui va dirigit el programa, ja sigui de caràcter universal o si afecta a segments concrets, i descriure'n les seves característiques específiques. Per a aquesta descripció cal analitzar els diferents subgrups específics que siguin rellevants per dissenyar l'estratègia del programa o per implementar les actuacions previstes. És important acotar aquesta població per tal que resulti útil per a la presa de decisions. És evident que hi ha programes que, en última instància, tenen efecte sobre tota la societat, però aquesta ambigüitat no és rellevant per a la presa de decisions

- **Descripció detallada de la necessitat**

Cal descriure de manera detallada la situació de la qual es parteix a l'hora de donar resposta a la necessitat que vol abordar el programa. En aquest sentit, cal detallar la magnitud o intensitat del problema o necessitat, la seva distribució (entre col·lectius, en el territori, etc), exposar les causes que el provoquen, quina ha estat la seva evolució en els darrers anys, quins han estat els instruments que s'han utilitzat fins ara per a resoldre el problema (la regulació, la prestació directa de serveis, l'actuació subvencionadora, etc) i quina la seva efectivitat. Cal també descriure aquells aspectes forts en els quals més s'ha avançat en els darrers anys, així com aquelles febleses que encara s'hi detecten i que cal resoldre. Per a la redacció d'aquesta part pot resultar útil pensar en termes d'anàlisi DAFO (debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats). Sempre que sigui possible convé proporcionar la informació estadística rellevant que doti el diagnòstic de major rigor i qualitat. Així mateix quan el disseny de l'estratègia de l'actuació pública es basi en plans o estudis específics cal tenir-los en compte per redactar aquest subapartat i referenciant-los si no són objecte de menció específica en el següent subapartat.

- **Marc regulador del programa**

S'ha de concretar el marc legal específic que regula les actuacions del programa (les lleis o disposicions reglamentàries més rellevants) així com el plans sectorials o d'altra mena aprovats pel Govern que ordenin les actuacions del programa.

<p>Diagnòstic de situació (exemple) Programa d'Atenció a les persones en situació de dependència</p>
<p>Necessitat a la qual fa front el programa L'atenció a les persones en situació de dependència és un dels principals reptes la política social dels països desenvolupats. Aquest repte consisteix en garantir l'atenció de les necessitats d'aquelles persones que ja sigui per raó d'edat malaltia o discapacitat requereixen d'ajut per desenvolupar les activitats essencials de la vida diària. Es vol que l'atenció a les persones dependents (tradicionalment ateses, al nostre país, en l'entorn familiar per part de les dones) constitueixi el que s'ha denominat quart pilar de l'estat del benestar. Per això, i atesos els canvis en el model de família tradicional i el procés d'incorporació de la dona al mercat laboral, la revisió del model tradicional d'atenció ha esdevingut imprescindible.</p>
<p>Població objectiu El col·lectiu de persones amb dependència està constituït per persones grans (existeix una elevada correlació entre envelliment i dependència) i discapacitats. És un col·lectiu creixent com a conseqüència del procés d'envelliment de la població (la població de més de 65 anys s'ha doblat en els darrers anys) i del fenomen del sobreenvelliment (fa referència a la l'increment de població de més de 80 anys). D'altra banda, la dependència per raó de malaltia o discapacitat també ha anat adquirint una certa importància com a conseqüència dels canvis produïts en les taxes de supervivència de determinades malalties cròniques i alteracions congènites.</p>
<p>Descripció detallada de la necessitat Segons les darreres dades disponibles (de novembre de 2010, segons el SAAD) a Catalunya hi ha 217.176 persones dependents. D'aquests, d'acord amb el calendari de desplegament de la Llei 39/2006,</p>

un 76% tenen dret a rebre alguna prestació regulades a la mateixa (en aquests moments són els dependents de grau II i III). No obstant això, existeix un endarreriment en la provisió d'aquestes prestacions, ja que aproximadament un 26% de la població que en té dret encara no està rebent la corresponent prestació. A aquest fet cal afegir la pressió que suposarà per al sistema l'entrada en vigor del nou grau I al llarg de l'any 2011 (tal i com està previst al calendari de desplegament de l'esmentada llei). Tanmateix, cal destacar que durant el 2010, i en relació al 2009, s'ha reduït un 35% la xifra de dependents amb dret que no reben prestació. La llei preveu el reconeixement de prestacions de servei i de prestacions econòmiques. I, d'acord amb les darreres dades disponibles són les últimes les majoritàries (representen 2/3 parts del total de les prestacions). Entre les prestacions econòmiques destaca la prestació per atenció en l'entorn familiar que representa un 87% del total (en relació al conjunt de prestacions, de servei i econòmiques, aquesta suposa prop del 60%).

El perfil actual dels dependents del sistema mostra que un 34% són homes (front al 66% de dones), un 52% té més de 80 anys, un 26% està entre els 65 i els 79 anys i la resta (el 22%) té menys de 65 anys. Pel que fa a la distribució per graus, els dependents de grau III representen el 41% del total, els de grau II el 35% i els de grau I el 24% restant. No obstant això, cal recordar que el desplegament total de la llei no finalitzarà fins l'any 2015 i per tant aquests percentatges és segur que es veuran alterats amb l'entrada en vigor del grau I al llarg del 2011 i 2013.

Marc regulador del programa

El programa es troba emmarcat en la Llei 39/2006, de 14 de desembre, de promoció de l'autonomia personal i atenció a les persones en situació de dependència. La implantació d'aquest sistema és progressiva entre 2007 i 2015 i la seva gestió correspon a la Generalitat de Catalunya, en el marc de les seves competències exclusives i cofinançat amb l'Administració de l'Estat. A Catalunya es desplega el Sistema Català d'Autonomia i Atenció a la Dependència (SCAAD) mitjançant la Llei 12/2007, d'11 d'octubre, de serveis socials, la qual s'instrumentalitza mitjançant la Cartera de Serveis Socials (aprovada pel Decret 142/2010, d'11 d'octubre, per al període 2010 a 2011).

6.1.3. Missió

La missió és una declaració del propòsit del programa, breu i comprensible. Ha d'incloure una referència a la població potencial a la qual aquest va dirigit i el mitjà a través del qual es vol actuar per tal d'assolir els resultats perseguits pel programa.

Per redactar la missió pot resultar útil pensar en termes de les quatre preguntes següents:

La missió del programa és.....(allò que fa) **QUÈ?**
 per mitjà de(com ho fa) **COM?**
 per a(per a qui ho fa) **PER A QUI?**
 per tal de(amb quina finalitat) **PER QUÈ?**

Missió (exemples)	
Correcte	Incorrecte
Facilitar les condicions de vida de les persones	Dissenyar i realitzar polítiques d'atenció i promoció

<p>grans amb problemes de dependència mitjançant el disseny i la gestió de polítiques d'atenció i promoció a la gent gran per tal de millorar la seva qualitat de vida</p> <p><i>Ens indica "què", "per a qui", "com" i amb "quina finalitat"</i></p>	<p>social per donar compliment a la normativa</p> <p><i>Ens indica només el "què"</i></p>
<p>Promoure la recerca en l'àmbit públic i privat mitjançant una política pública de recerca que promogui una societat del coneixement i emprenedora per tal de situar Catalunya en una posició capdavantera en l'àmbit de la recerca</p> <p><i>Ens indica "què", "per a qui", "com" i amb "quina finalitat"</i></p>	<p>Fomentar la recerca a Catalunya</p> <p><i>Ens indica només el "què"</i></p>
<p>Millorar la qualificació professional de les persones treballadores catalanes mitjançant accions formatives per tal d'incrementar-ne l'índex d'ocupació, així com la competitivitat de les empreses catalanes.</p> <p><i>Ens indica "què", "per a qui", "com" i amb "quina finalitat"</i></p>	<p>Oferir cursos de formació per a les persones treballadores</p> <p><i>Ens indica només el "com" i el "qui"</i></p>
<p>Fomentar i promoure el coneixement i la utilització de la llengua catalana entre tota la població catalana i, en particular, entre la nova immigració, mitjançant la formació i el suport als productes en català, per garantir que tota la població tingui coneixements de català, que se n'incrementi l'ús habitual i que s'aconsegueixi una oferta adequada de productes en català en tots els sectors d'activitat públics i privats.</p> <p><i>Ens indica "què", "per a qui", "com" i amb "quina finalitat"</i></p>	<p>Facilitar el coneixement del català. Promoure l'ús de la llengua catalana. Millorar l'oferta de productes i serveis en català en tots els sectors d'activitat públics i privats.</p> <p><i>Ens indica només el "què" i el "com"</i></p>

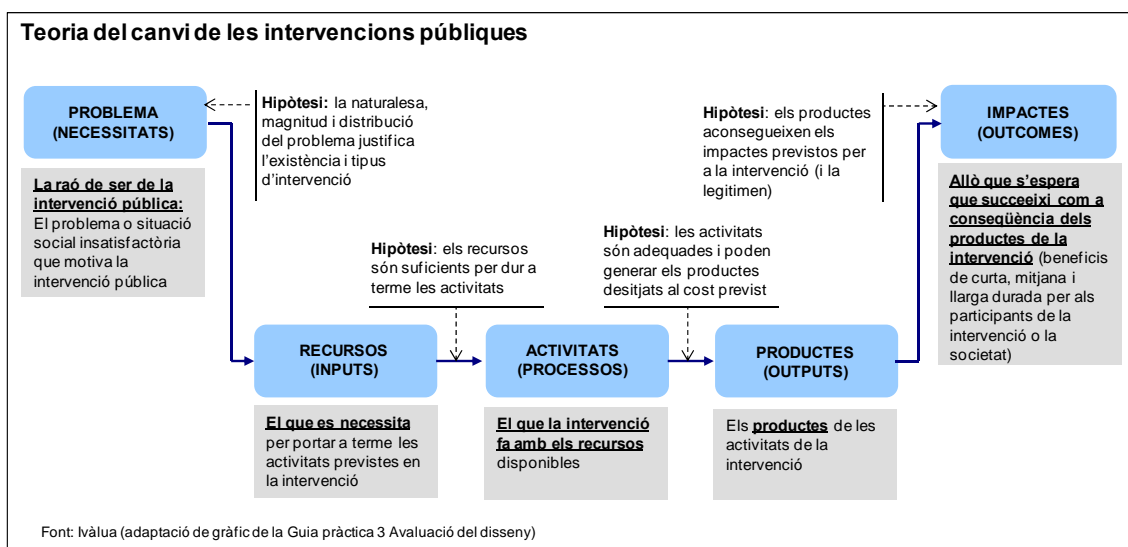
6.1.4. Estratègia del programa

En aquest apartat cal descriure quina és l'estratègia en base a la qual es dissenya el programa en termes de la cadena de valor o teoria del canvi associada.

Per teoria del canvi s'entén la descripció explícita i acurada dels fonaments lògics sobre els quals la intervenció o política pública s'estructura i es gestiona. De forma general, qualsevol intervenció pública pot ser concebuda com una hipòtesi causal: "si duem a terme una determinada política pública, solucionarem un determinat problema" o, alternativament, "si duem a terme una política pública produïrem una transformació intencionada d'uns recursos específics (*inputs*) en certes activitats (processos) a fi de produir uns impactes desitjats (*outcomes*) en un context específic". La construcció de la teoria del canvi consisteix precisament en desagregar la hipòtesis causal general ("si duem a terme una determinada política pública, solucionarem un determinat

problema”) en un conjunt d’hipòtesis parcials⁷ que configuren el procés pel qual s’espera que la intervenció pública arribi a solucionar el problema: si disposem de determinats recursos podrem fer determinades activitats, si fem determinades activitats generarem determinats productes i si generem determinats productes assolirem determinats impactes que, en última instància, solucionaran o mitigarán el problema per al qual es va concebre la intervenció pública, és a dir que s’assoliran els objectius perseguits pel programar.

En termes gràfics el següent esquema mostra quins són els components de la teoria del canvi i quines són les interrelacions entre ells:



Una vegada s’ha identificat el problema, resulta recomanable situar-se al final de la cadena, és a dir, començar concretant quins són els impactes que es volen aconseguir per després decidir quins són els béns i serveis que cal produir, quins els processos o activitats que cal portar a terme per produir aquests béns proveir aquests serveis i, finalment, quants recursos es necessiten en aquest procés. Quan la negociació pressupostària doni lloc a modificacions en els recursos caldrà revisar de nou l’impacte final de la cadena.

En concret, en aquest apartat cal incloure la següent informació:

- **Impacte final perseguït pel programa**

Identificar quin és el gran resultat, impacte o canvi social que persegueix el programa i que justifica la seva existència. Cal tenir en compte que la informació facilitada en aquest apartat ha de ser congruent amb allò definit en el diagnòstic de la situació i en la missió del programa. L’èxit del programa hauria de ser avaluat en termes del grau d’assoliment d’aquest resultat o impacte.

⁷ Cadascuna d’aquestes hipòtesis ha de ser plausible perquè el conjunt de la teoria també ho sigui. Com més plausibles i demostrables siguin aquestes hipòtesis, més robustes seran les conclusions derivades de la teoria, és a dir, més probable serà aconseguir els impactes esperats.

• **Impactes intermitjos a assolir pel programa**

Sovint l'outcome o impacte final del programa resulta difícil de mesurar, es necessita un període relativament llarg o està molt influït per elements externs fora del control del gestor. En aquests casos pot resultar útil analitzar els resultats intermedis que no presenten aquest tipus de limitacions. Així, els impactes intermedis serien aquells canvis socials que permeten avançar en la direcció del l'impacte final que persegueix el programa i que són més fàcils de mesurar i sobre els quals el grau d'influència del gestor és superior. Entre els impactes intermedis i el final ha d'existir una relació de causalitat. Cal que els objectius estratègics concretats en el programa siguin congruents i es trobin alineats amb els impactes intermedis definits en aquest apartat.

• **Relació entre els béns i serveis oferts i els impactes perseguits**

Cal explicitar quina és la relació que hi ha entre la prestació de determinats serveis i la producció de determinats béns per obtenir el resultat desitjat. És a dir, quina és la hipòtesi per la qual si generem determinats productes i serveis assolirem determinats impactes que, en última instància, solucionaran o mitigaran el problema per al qual es va concebre la intervenció pública.

Aquesta explicitació consisteix en especificar, per a cadascun dels principals béns i serveis produïts, a quin impacte o resultat intermedi contribueix i explicitar com aquest bé o servei públic permet contribuir al seu assoliment de forma efectiva. Aquesta explicitació ha de servir per poder contrastar en quina mesura les hipòtesis del model es compleixen.

<p>Estratègia del programa (exemple) Programa de Trànsit i seguretat viària</p>
<p>Impacte final perseguït pel programa Minimitzar les pèrdues humanes, materials i econòmiques associades a la mobilitat per les xarxes viàries catalanes i garantir un adequat funcionament i flux de trànsit</p>
<p>Impactes intermitjos a assolir pel programa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Reduir els comportaments negligents en la conducció 2) Millorar les habilitats i coneixements dels conductors davant de situacions de risc 3) Millorar i adequar la senyalització i l'estat de les carreteres per a facilitar una conducció més segura 4) Millorar l'adequació de la regulació dels límits de velocitat a les necessitats efectives dels fluxos de trànsit 5) ...
<p>Relació entre els béns i serveis oferts i els impactes perseguits</p> <ul style="list-style-type: none"> • Serveis de patrulla policial de trànsit. <p>El serveis públics relatius a la patrulla policial de trànsit i als controls d'alcoholèmia i consum de drogues inclosos en el present programa es vinculen principalment amb l'impacte de reducció dels comportaments negligents en la conducció. La realització d'aquests controls i les sancions, potencialment vinculades, actuen com a mecanisme dissuasiu de comportaments negligents durant la conducció (velocitat excessiva, conducció sota els efectes de l'alcohol o de les drogues, manca d'ús de les mesures de seguretat passiva obligatòries, etc), contribuint així a la reducció del nombre de sinistres i</p>

morts. Les dades dels darrers anys mostren una elevada correlació entre l'increment de patrulles i controls, juntament amb l'increment d'altres serveis i l'entrada en vigor de destacades regulacions, amb la disminució de conductes negligents per part dels conductors (vegeu l'Anuari estadístic d'accidents de trànsit a Catalunya 2009).

- Serveis de formació i reeducació vial.

Aquests serveis es vinculen amb l'impacte de millorar les habilitats i coneixements dels conductors davant situacions de risc....

6.1.5. Objectius estratègics i operatius del programa

• Objectius estratègics del programa

Aquest és l'element comú que permet la integració del procés de planificació estratègica, concretada en els plans departamentals i els programes pressupostaris. Per això els objectius estratègics dels programes són també els objectius estratègics dels plans departamentals⁸. Com ja s'ha explicat en l'epígraf 5.2 dedicat als plans departamentals, els objectius estratègics resumeixen el resultat esperat a mig termini per a l'àmbit del programa; el seu nombre ha de ser limitat (es recomana **de 2 a 5** per programa), d'acord amb el seu pes pressupostari i la complexitat del mateix.

Criteris per a la definició dels objectius estratègics:

- S'adrecen a tancar o escurçar les distàncies entre el nivell actual i el desitjat.
- Són el resultat del procés d'anàlisi interna i externa efectuat en la fase de diagnosi
- Han de ser coherents amb la missió i rellevants per a l'assoliment dels impactes perseguits pel programa.
- Tendeixen a romandre invariables mentre no hi hagi un canvi en l'entorn que els ha justificat o fins que el resultat esperat s'hagi assolit.
- Fan referència a un període relativament llarg (uns 3-4 anys, si el termini fos anual estaríem parlant d'objectius operatius).
- No fixen actuacions específiques sinó que concreten allò que es vol aconseguir
- Han de suposar un repte però alhora han de ser realistes i assolibles.

La definició dels objectius estratègics hauria de començar amb verbs d'acció: millorar, aconseguir, augmentar, reduir. Ha d'expressar el canvi que es produirà si el programa funciona.

Objectius estratègics (exemples)	
Correcte	Incorrecte
<p>Millorar el nivell d'anglès dels estudiants universitaris</p> <p><i>Expressa el canvi que es produirà si el programa funciona</i></p>	<p>Desenvolupar una eina d'aprenentatge virtual d'anglès pels estudiants universitaris</p> <p><i>És una actuació. No expressa què canviarà quan el programa es porti a</i></p>

⁸ Vegeu l'epígraf 3.3 de la primera part d'aquesta guia.

	<i>terme</i>
Incrementar i millorar el capital humà vinculat al sistema de recerca i desenvolupament <i>Expressa el canvi que es produirà si el programa funciona</i>	Establir una línia de concessió de beques a joves investigadors/ores <i>És una actuació. No expressa què canviarà quan el programa es porti a terme</i>
Millorar el contingut de les accions formatives per adaptar-les a les necessitats del mercat de treball <i>Expressa el canvi que es produirà si el programa funciona</i>	Fer una convocatòria de subvencions per a cursos de formació ocupacional <i>És una actuació. No expressa què canviarà quan el programa es porti a terme</i>
Millorar el nivell de coneixement del català entre la població <i>Expressa el canvi que es produirà si el programa funciona</i>	Incrementar nombre de pel·lícules en català <i>És una actuació. No expressa què canviarà quan el programa es porti a terme</i>

- **Objectius operatius del programa**

Cada objectiu estratègic ha de tenir assignats uns objectius operatius. Aquests objectius operatius tenen caràcter anual i són fites específiques i mesurables adreçades a aconseguir les metes o objectius estratègics. Cal seleccionar els que hi contribueixin més directament.

Seria recomanable poder assignar **1 o 2** objectius operatius anuals a cada objectiu estratègic. Per tant, el nombre total no ha de ser molt extens (uns **5-10** objectius operatius anuals per cada programa).

En contraposició als objectius estratègics, els objectius operatius anuals han de ser:

- Específics: han de reflectir de manera concreta allò que es vol aconseguir (no la forma de fer-ho).
- Mesurables: han de ser mesurables per poder determinar quan s'han complert.
- Engrescadors però assolibles: han de representar un repte, però han de ser assolibles i consistents amb els recursos disponibles.
- Orientats als resultats: han d'especificar i quantificar un resultat concret (no explicar com es farà ja que això correspon a les activitats).
- Situats en el temps: lligats a un horitzó temporal concret, dins de l'exercici pressupostari.

Es poden fixar objectius operatius anuals tant pel que fa als recursos o inputs, com a les activitats, als outputs, o als resultats. Per exemple, en un programa de trànsit i seguretat viària es podrien definir objectius en relació amb els inputs (incrementar el nombre de mossos d'esquadra), en relació a les activitats (incrementar el nombre de licitacions per a la compra de radars), en relació als outputs (incrementar el nombre de controls d'alcoholèmia realitzats o incrementar el nombre de radars instal·lats a les

carreteres) o sobre els outcomes (reduir el nombre de morts en carretera). En el context de les memòries de programa, sempre que sigui possible, resulta convenient definir-los posant l'èmfasi en els outputs i els resultats.

En la definició dels objectius operatius anuals és recomanable utilitzar verbs del tipus: incrementar, reduir o mantenir.

Objectius operatius (exemples)	
Correcte	Incorrecte
Incrementar en un 30% el nombre d'aules de secundària que disposin de mitjans de suport audiovisual <i>Específic i mesurable</i>	Millorar els mitjans TIC a les escoles <i>No és específic ni mesurable</i>
Assolir una cobertura de places residencials públiques de 2 per cada 100 persones >65 anys <i>Específic, mesurable i quantificat</i>	Incrementar el nombre de places residencials públiques <i>No està quantificat</i>
Incrementar el nombre de personal dedicat a la investigació en el conjunt del sector públic i privat en 100 places <i>Específic, mesurable i quantificat</i>	Fer una convocatòria de beques d'investigació <i>No és específic i no està orientat a resultats (és una actuació)</i>
Incrementar en un 10% el nombre de cursos de formació ocupacional relacionats amb la informàtica i les TIC <i>Específic, mesurable i quantificat</i>	Organitzar cursos de formació ocupacional <i>No és específic ni mesurable i no està orientat a resultats (és una actuació)</i>
Incrementar en un 5% el nombre de pel·lícules de exhibides en català en els cinemes <i>Específic, mesurable i quantificat</i>	Subvencionar el cinema en català <i>No és específic ni mesurable i no està orientat a resultats</i>

6.1.6. Indicadors del programa

Els indicadors dels programes pressupostaris mesuren el grau d'assoliment dels objectius dels programes i per tant són un element fonamental per al seu seguiment i per a la posterior rendició de comptes.

Els criteris que s'han de seguir per definir els indicadors de les memòries de programa són els mateixos que amb caràcter general s'han exposat a l'epígraf 5.3.1 relatiu als indicadors dels plans departamentals:

Criteris per a la definició d'indicadors
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rellevants ➤ Clars ➤ Comparables ➤ Verificables i consistents ➤ Cost efectius ➤ No ambigus ➤ Atribuïbles als responsables de la gestió ➤ Sensibles ➤ Evitar incentius perversos ➤ Permetre la innovació ➤ Disponibilitat temporal

No obstant això, hi ha certs elements específics que cal tenir en compte de manera concreta per als indicadors definits en el context del pressupost. Aquests criteris específics són els següents:

➤ **Indicadors de les memòries de programa: agrupació versus gestors**

La doble perspectiva de la memòria de programa incorpora *de facto* una prioritització dels indicadors, ja que existeixen indicadors del programa, per al conjunt de l'agrupació, i indicadors per a cadascun dels gestors. Els primers són els de rang superior i han de ser aquells que permetin valorar els elements clau per a l'èxit del programa. Han de ser, doncs, indicadors amb marcada orientació estratègica, i per tant preferiblement de resultats i d'output (els outputs més rellevants del programa). D'altra banda, pel que fa als indicadors dels gestors del programa, aquests obeeixen a una lògica més operativa i per tant, a banda de mesurar els principals outputs i resultats del gestor, també haurien d'incidir en d'altres elements de gestió com l'eficiència, la qualitat o els inputs.

Atesa aquesta dualitat, no es poden repetir indicadors sinó que cal distingir clarament quins són els indicadors de primer ordre (els de la perspectiva de l'agrupació) dels de segon nivell (els dels gestors).

Es recomana un nombre **d'entre 5 i 10** indicadors per a la perspectiva de l'agrupació i **d'entre 3 i 6** per a l'àmbit dels gestors. Tanmateix el nombre màxim d'indicadors és de 12 i de 6, respectivament.

Indicadors (exemples)	
Indicadors de programa	Indicadors de gestor
Temps mig (expressat en dies) en llista d'espera per a procediments quirúrgics en la xarxa hospitalària d'utilització pública	Nombre d'altres hospitalàries del Consorci sanitari x
Nombre de morts (als 30 dies) en accidents de	Nombre de persones formades en els cursos de

trànsit a Catalunya	reeduació viària
Taxa bruta de graduació de l'educació secundària obligatòria en els centres sostinguts amb fons públics a Catalunya	Nombre d'instituts d'educació secundària a Catalunya
Percentatge de persones assessorades pel Servei d'Ocupació Pública de Catalunya (SOC) que han trobat feina al cap de 6 mesos	Nombre de persones dedicades a l'assessorament laboral dins del SOC
Percentatge de reducció del tabaquisme	Nombre de persones ateses en el Programa de reducció del tabaquisme

En alguns casos poden existir indicadors definits per al conjunt de l'agrupació que resultin de l'agregació dels valors d'un mateix indicador, definit en termes homogenis per al conjunt de gestors del programa.

Indicadors (exemples)	
Indicadors de programa	Indicadors de gestor
Nombre de beques anuals per a la mobilitat d'investigadors postdoctorals	Nombre de beques anuals per a la mobilitat d'investigadors postdoctorals concedides per l'AGAUR
Nombre de places residencials per a cada 100 habitants majors de 65 anys	Nombre de places residencials per a cada 100 habitants majors de 65 anys en l'àmbit territorial del Consorci X de Girona

➤ **Vinculació d'indicadors a objectius**

Els indicadors han d'estar vinculats als objectius ja que són l'instrument que ha de permetre valorar el grau en què aquests es van assolint. Amb aquest objecte, cal indicar per a cadascun dels indicadors el codi de l'objectiu estratègic corresponent.

➤ **Òptica temporal dels indicadors**

Atès que el pressupost té com un horitzó temporal anual, l'any ha de ser també el marc de referència temporal dels indicadors. Addicionalment, per als indicadors del nivell d'agrupació, a més de l'òptica anual es pot establir una fita o valor previst a mig termini, coincident amb l'objectiu de la legislatura.

➤ **Indicadors en termes de valor a assolir**

Es recomana no definir els indicadors a partir de taxes de variació sinó fer-ho en termes del valor a assolir perquè, atès que els objectius són una previsió del valor a obtenir al final d'un període concret, l'expressió d'un indicador en forma de variació interanual presenta un problema d'indefinició respecte de sobre quina xifra s'ha d'aplicar la taxa de variació (el valor real de l'any anterior, el valor previst de l'any en curs o el valor disponible en la data d'elaboració del pressupost, etc). Això no és

obstacle per tal que, en canvi, l'objectiu operatiu a què estigui associat l'indicador s'expressi en termes de variació.

Exemple

Quan es tracta d'un indicador relatiu als centres educatius, si es defineix com "Nombre de centres educatius" a partir del valor de l'indicador de l'any que s'està pressupostant i de l'anterior (3.150 i 3.050, respectivament) es pot calcular el nombre de nous centres (100) i la taxa de variació interanual (el 3,3%). Si, en canvi, s'hagués definit l'indicador com a nombre de nous centres educatius o com a taxa de creixement del nombre de centres educatius, es perdria la informació del nombre de centres educatius totals i per tant, el valor de referència

➤ **Vinculació a dotacions pressupostàries**

El valor previst de l'indicador ha de ser establert en referència als recursos consignats en el pressupost inicial; és a dir, els recursos que es visualitzen a la mateixa memòria de programa. Si al llarg de l'exercici aquests recursos es veuen incrementats o reduïts com a conseqüència de modificacions pressupostàries, caldrà tenir-ho en compte en el moment d'efectuar la rendició de comptes i informar del valor real assolit per l'indicador. D'aquesta manera, es podrà establir la relació entre l'assoliment d'objectius mesurats a través dels indicadors i l'execució pressupostària del programa.

➤ **Unitats de mesura dels indicadors**

Les unitats amb què es mesura l'indicador han de ser clares i homogènies. Amb aquest objecte l'aplicació informàtica que gestiona la informació dels indicadors preveu una llista tancada d'unitats de mesura. En cas que sigui necessari, caldrà demanar la incorporació de noves unitats de mesura.

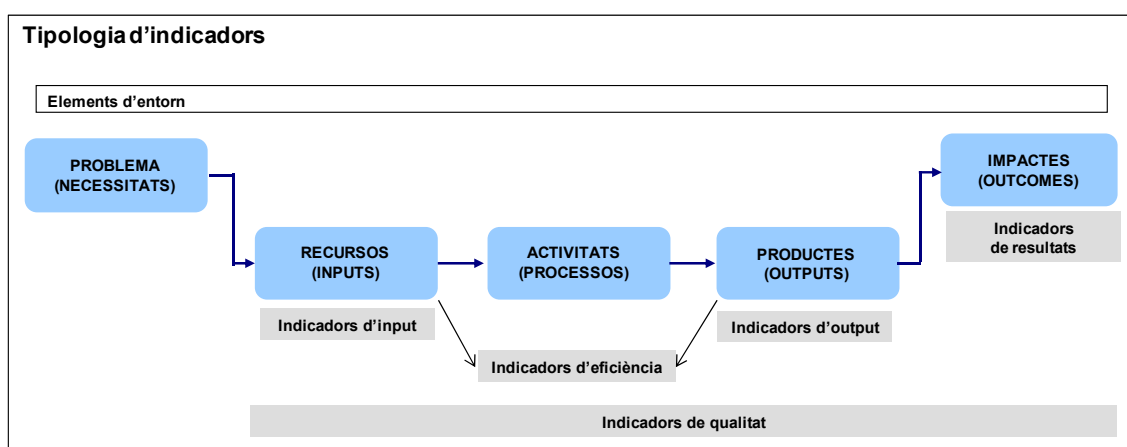
Exemple

Així, per exemple, l'indicador "Nombre d'alumnes que han realitzat un curs de formació ocupacional" ha de tenir com a unitat de mesura: "Nombre" (i no "Nombre d'alumnes"); o bé l'indicador "% de variació de les morts en carretera", hauria de tenir com a unitat de mesura: "%" (i no "% de morts"). I en el cas d'indicadors monetaris la unitat de mesura ha de ser "EUR" per als euros, "Milers d'EUR" o "MEUR" per als milions d'euros.

Pel que fa a la tipologia d'indicadors que s'han d'utilitzar en les memòries dels programes pressupostaris és la mateixa que s'ha exposat a l'epígraf 5.3.2 per als plans departamentals, amb l'única excepció dels indicadors d'entorn. La raó per la qual s'ha de restringir l'ús d'indicadors d'entorn en el context del pressupost és que es tracta d'indicadors no atribuïbles al gestor del programa i que per tant no es poden fer servir per valorar el grau d'assoliment dels objectius del programa.

Resum de tipologia d'indicadors	
Input	Mesuren els recursos necessaris per produir o proveir un determinat bé o servei públic. Inclouen recursos humans, financers, materials, etc.
Output	Mesuren la quantitat de productes i serveis públics produïts o el nombre de clients servits.
Resultats	Mesuren en quin grau el programa està assolint els objectius definits en termes de l'impacte o dels resultats que es volen obtenir.
Eficiència	Mesuren, bàsicament, la relació entre els inputs utilitzats i els outputs resultants; és a dir, mesuren la productivitat dels recursos emprats.
Qualitat	Mesuren en quin grau les accions o serveis satisfan les necessitats i expectatives de la ciutadania o dels usuaris i usuàries.

El fet de proporcionar diferents tipus d'indicadors dins d'un programa ajuda a conèixer com funciona i a comprovar fins a quin punt el resultat final s'explica per l'estratègia seguida en el programa o fins a quin punt es pot derivar de factors externs, tal i com es mostra a la següent imatge. Tanmateix, tal i com s'ha exposat anteriorment, en el context dels programes pressupostaris resulten molt rellevants els indicadors d'output i de resultats (des del punt de vista més estratègic de l'agrupació en el seu conjunt) i els d'output, eficiència i qualitat (des de l'òptica més operativa dels gestors).



6.1.7. Informació de recursos de la memòria de programa

- **Despeses per capítols del programa**

La memòria de programa conté la informació dels recursos pressupostaris assignats per capítols econòmics, que s'obté automàticament del sistema de Gestió econòmica de la Generalitat de Catalunya (GECAT). Atès que la perspectiva de la memòria és la de l'agrupació departamental, els recursos assignats es presenten de forma consolidada, d'acord amb el perímetre de consolidació de la pròpia agrupació. Cal recordar que la memòria de programa és l'explicitació dels objectius que es volen aconseguir amb els recursos pressupostats i que per tant ha d'existir un elevat grau de

coherència entre la informació dels diferents apartats de la memòria de programa i els recursos que aquesta té assignats.

- **Decisions pressupostàries preses relatives al programa**

En aquest apartat de les memòries de programa cal exposar quines són les principals decisions pressupostàries preses en relació a l'exercici anterior, és a dir, cal explicar quina variació global han experimentat els recursos assignats al programa. En concret, cal especificar si el conjunt de recursos assignats en el programa s'han incrementat, mantingut o reduït en relació al pressupost inicial de l'exercici anterior (quan el tractament sigui significativament diferent respecte de pressupost liquidat, també es farà constar aquesta circumstància) i quins són els motius.

Aquesta explicació s'ha de fer en els següents termes:

- En quins béns i serveis del programa s'ha incrementat l'assignació de recursos i la seva producció?
- En quins béns i serveis del programa s'ha reduït l'assignació de recursos i la seva producció?
- Quins projectes o iniciatives van finalitzar en l'exercici anterior i, per tant, no tenen continuïtat en l'exercici pressupostari considerat en la memòria?
- S'ha produït alguna variació significativa en el cost de producció dels béns i serveis del programa?
- Quines són les noves iniciatives que es posaran en marxa en l'exercici?
- En relació a l'exercici anterior, s'han reassignat recursos a un altre programa o s'han consignat recursos que abans estaven en un altre programa?

Cal també especificar a quins capítols de despesa afecten aquestes variacions de recursos dins del programa.

Decisions pressupostàries preses relatives al programa (exemple)
<p>Programa de Formació del personal docent</p> <p>El programa de formació del personal docent incrementa de manera important els seus recursos. En comparació amb el pressupost inicial de l'exercici anterior un 35,5%. Aquest increment es deu en gran part a la incorporació durant l'exercici d'uns ingressos finalistes que amb anterioritat no s'inclouien en el pressupost inicial (2,1 milions d'€). Així doncs, en termes homogenis l'increment del programa és de l'1,3%. Dins del programa s'han realitzat importants canvis en relació al darrer exercici. De les diferents línies de formació, s'ha optat per minorar les places en alguns àmbits, especialment en "millora personal i desenvolupament professional", "gestió de centres i serveis educatius" i "currículum i innovació", per tal de poder finançar l'increment de places en cursos d'"utilització de les TIC" i "llengües estrangeres" (en anglès principalment). En concret, està previst reduir les places disponibles en els cursos de "currículum i innovació" (-25%), "escola inclusiva" (-15%), "millora personal i desenvolupament professional" (-40%) i "gestió de centres i serveis educatius" (-20%). Aquestes reduccions s'estima que suposen un estalvi d'1,5 milions d'euros en les despeses de capítol 2. Gràcies als recursos alliberats per la reducció de places esmentades, es preveu incrementar el nombre de places en els àmbits d'"utilització de les TIC" (20%) i "llengües estrangeres" (50%). Aquest increment d'activitats formatives suposa un increment d'1,6 milions d'euros en les despeses de capítol 2.</p>

Així mateix, enguany com a iniciatives totalment noves es preveu portar a terme una convocatòria de subvencions per a realitzar cursos de curta durada per a docents en institucions de perfeccionament pedagògic internacionals (60 places), a la qual s'hi preveu destinar 0,15 milions d'euros de despeses de capítol 4, i una línia d'ajuts a les universitats que ofereixen el màster oficial en formació del professorat per incorporar en major mesura continguts d'innovació pedagògica, a la qual s'hi preveu destinar 0,10 milions d'euros de despeses de capítol 4.

D'altra banda s'ha decidit suprimir la línia d'ajuts existent per al finançament de la formació del professorat en altres llengües estrangeres que no fossin l'anglès, el francès o l'alemany en centres o institucions oficials. Aquesta mesura suposa un estalvi de 0,25 milions d'euros en les despeses de capítol 4.

• **Llocs de treball pressupostats del programa**

La memòria de programa inclou un apartat resum sobre el nombre de llocs de treball pressupostats assignats directament al programa que s'obté automàticament, per a cada gestor, del sistema de Gestió integrada de personal (GIP). Per tant en aquest apartat es mostra la suma del nombre total de llocs de treball dels diferents gestors del programa en l'àmbit de cada agrupació.

6.1.8. Informació addicional de la memòria de programa

• **Vinculació amb Plans interdepartamentals**

En cas que els objectius del programa tinguin incidència directa sobre algun dels plans interdepartamentals existents a l'aplicació del Pla de Govern, cal seleccionar aquest pla o plans.

Plans interdepartamentals de l'aplicació del Pla de Govern

- Pla estratègic sobre els usos i la gestió dels temps a la vida quotidiana 2008-2018
- Pla director d'infància i adolescència de Catalunya 2010-2013
- Pla nacional de joventut de Catalunya 2010-2020
- Pla de polítiques de dones del Govern de la Generalitat de Catalunya
- Pla de ciutadania i immigració 2009-2012
- Pla d'acció per a la inclusió i la cohesió social a Catalunya 2010-2013
- Pla integral del poble gitano 2009-2013
- Pla nacional de l'associacionisme i el voluntariat
- Estratègia catalana de seguretat i salut laboral 2009-2012
- Acord de mesures per a l'ocupació juvenil a Catalunya 2009-2012
- Pla d'acció per a l'alimentació i l'agricultura ecològiques 2008-2012
- Pla marc de mitigació del canvi climàtic a Catalunya 2008-2012

• **Vinculació amb altres plans**

Si hi ha altres plans transversals, sectorials, etc. vinculats al programa pressupostari, cal indicar-ho en aquest apartat de la memòria de programa.

- **Col·laboració amb altres administracions públiques en l'atenció de la necessitat**

La Generalitat de Catalunya sovint coopera amb altres administracions (Administració General de l'Estat, administracions locals, Unió Europea) en l'exercici de les seves competències. En aquest apartat de la memòria cal identificar si en el context del programa existeix algun tipus de col·laboració explícita amb altres administracions públiques per fer front a la necessitat que dóna raó de ser al programa. En cas que aquesta col·laboració existeixi cal detallar com s'articula: quin és l'instrument emprat (per exemple un conveni, subvenció, programa, pla sectorial específic, etc), quina és la quantificació econòmica de la col·laboració en relació amb el pressupost inicial (tant si es tracta d'un ingrés o una despesa per a la Generalitat de Catalunya), etc.

Col·laboració amb altres administracions públiques en l'atenció de la necessitat (exemple)
Programa d'Atenció a les famílies i drets de ciutadania
En aquest programa es consignen els recursos pressupostaris destinats a proveir un servei anomenat "Minuts Menuts", en el qual col·laboren diverses administracions, i que consisteix en la guarda puntual fora de l'horari escolar d'infants de 0 a 3 anys. El servei té per objectiu ser un espai lúdic i de guarda de qualitat per als infants i facilitar la conciliació de la vida laboral, personal i familiar.
El servei s'ubica en espais dels ens locals (ajuntaments i consells comarcals) i per tant suposa treballar en xarxa, en coordinació amb els serveis municipals i amb els diferents professionals que treballen per a les famílies. Actualment el servei es troba en fase pilot on hi col·laboren 11 entitats locals.
La prestació del servei és realitzada pels ens locals i el finançament procedeix de la Generalitat i dels ens locals mitjançant el cobrament d'un preu per la prestació del servei.
En el programa s'hi consignen 1,28 milions d'euros de transferències corrents als ens locals per tal de cofinançar la prestació d'aquest servei.

6.2. Memòria del gestor de programa

6.2.1. Informació identificadora de la memòria del gestor

El conjunt de dades bàsiques són:

- L'agrupació departamental que gestiona el programa
- El codi i nom del programa
- El codi i nom del gestor de programa, i subsector al qual pertany

6.2.2. Objectius estratègics i operatius del programa

El gestor del programa contribueix, ja sigui sol o conjuntament amb altres gestors, a l'assoliment dels objectius definits en la memòria de l'agrupació, mitjançant la prestació de diferents béns i serveis.

En aquest apartat de la memòria cal identificar a quins objectius concrets de la memòria de l'agrupació contribueix el gestor del programa. Cal explicitar quins són els objectius estratègics i operatius del programa als quals contribueix. En cas que hi hagi

un únic gestor del programa es podrà indicar que contribueix a tots els objectius del programa.

D'aquesta forma el gestor del programa no realitza una definició d'objectius propis, sinó que defineix el lligam amb els objectius de l'agrupació en relació amb aquell programa.

6.2.3. Contribució del gestor als objectius del programa

En aquest apartat cal explicar com contribueix el gestor a l'assoliment dels objectius de l'agrupació en relació a aquell programa.

Cada gestor ha d'exposar com amb la producció del conjunt de béns, serveis i actuacions que realitza contribueix a l'assoliment de cadascun dels objectius operatius o, en el seu defecte, objectius estratègics identificats en l'apartat anterior.

Per explicar la contribució cal indicar quins són els factors determinants d'aquesta, com per exemple, el rol que desenvolupa el gestor del programa, el tipus de béns i serveis produïts, el fet de si és el productor exclusiu o concurrent dels béns i serveis, el seu àmbit territorial d'actuació, etc.

En el cas que hi hagi un únic gestor del programa aquest apartat no serà obligatori, ja que s'entén que aquesta contribució s'haurà explicat a l'apartat de l'estratègia del programa (al subapartat en el qual es descriu la relació entre els béns i serveis oferts i els impactes perseguits).

<p>Contribució del gestor als objectius del programa (exemple)</p> <p>Programa de Suport a la indústria</p> <p>Gestor: Institut d'Investigació Aplicada de l'Automòbil (IDIADA)</p>
<p><i>Objectiu estratègic 2: Incrementar la competitivitat, productivitat i innovació en els sectors industrials tradicionals estratègics de Catalunya.</i></p> <p><i>Objectiu operatiu 2.3: Incrementar fins a 55 el nombre d'empreses del sector automobilístic que compren els projectes/serveis d'innovació en enginyeria de l'automòbil realitzats per l'IDIADA.</i></p>
<p>L'IDIADA contribueix de forma específica a l'assoliment de l'objectiu operatiu 2.3 del programa, del qual n'és l'únic gestor i responsable. Mitjançant l'increment i la millora en la prestació de serveis d'innovació en d'enginyeria automobilística, l'IDIADA pretén ampliar el nombre d'empreses del sector que adquireixen el seus serveis, i, per tant, que incorporin les innovacions realitzades en els seus respectius productes. D'aquesta forma, les innovacions d'enginyeria generades tindran difusió en el sector, i, especialment en les empreses radicades a Catalunya, fet el qual permetrà millorar la seva competitivitat i productivitat. Cal recordar la importància de la innovació i el desenvolupament tecnològic en un sector tant dinàmic i competitiu com és el del l'automòbil, fet que garanteix el manteniment de molts llocs de treball directes i indirectes en aquest sector a Catalunya.</p>

6.2.4. Indicadors del gestor

En aquest apartat cal incloure els indicadors de seguiment del gestor del programa.

Pel que fa a les característiques a tenir en compte per a la seva definició, aquestes són les mateixes que s'han definit per als indicadors de l'agrupació i pel que fa a la tipologia, si bé és també la mateixa, convé recordar, tal i com ja s'ha exposat a l'epígraf 6.1.6, que des de la perspectiva del gestor serà més convenient utilitzar indicadors d'output, eficiència i qualitat. Per completar aquesta informació resulta convenient consultar l'esmentat epígraf.

6.2.5. Principals béns/serveis i actuacions destacades

Per tal d'assolir els objectius i obtenir els resultats desitjats, els diferents gestors del programa produeixen una sèrie de béns i serveis i realitzen diferents activitats. En aquesta apartat de la memòria cal aportar la informació relativa a la producció duta a terme pel gestor del programa, amb la definició **d'entre 5 i 10** elements com a nombre recomanable (i 15 com a nombre màxim).

Cal, doncs, indicar quins són els principals béns i serveis inclosos dins del programa, tant en termes del volum de recursos econòmics assignats com d'importància estratègica. Així mateix, quan existeixin actuacions puntuals molt destacades, clau o que constitueixin una novetat rellevants en el marc del programa, aquestes també poden ser identificades.

S'ha d'evitar definir aquest apartat mitjançant una descripció excessivament detallada que faci referència a activitats molt internes de gestió o concretant les diferents subfases d'una determinada actuació. Pel contrari, s'ha de fer una descripció prou agregada com perquè aquesta serveixi per establir el catàleg dels béns i serveis del programa. D'altra banda, en aquells casos que pugui resultar necessari perquè un gestor realitzi tasques de suport a un altre gestor que és el productor finalista de béns i serveis es pot definir una actuació en aquests termes, com per exemple "proveir els serveis medials i d'administració del programa".

A diferència dels objectius, la terminologia pròpia d'aquest apartat han de ser verbs que indiquin acció, com per exemple: establir, preparar, analitzar, investigar, desenvolupar, crear, seleccionar, iniciar, implantar, integrar, elaborar, automatitzar, etc

Principals béns/serveis i actuacions destacades (exemples)	
Correcte	Incorrecte
Gestionar la prestació del serveis d'orientació laboral per a aturats <i>És un nom curt i clar que permet fàcilment identificar i entendre de quin producte o servei públic es tracta.</i>	Incrementar la contractació d'orientadors laborals per a dotar-se dels recursos humans suficients per a oferir serveis de forma equilibrada en el tot territori <i>Es tracta d'una tasca operativa relativa a la prestació d'un producte o servei públic i no pas un producte o</i>

	<p><i>servei públic en si mateix. Així mateix la seva redacció no és sintètica i es troba plantejada de forma similar a la d'un objectiu.</i></p>
<p>Gestionar la prestació del servei de centre de dia per a gent gran en situació de dependència</p> <p><i>Aquesta denominació troba formulada com un títol senzill i entenedor d'un producte o servei públic.</i></p>	<p>Millorar la qualitat de les infraestructures i l'atenció professional i personal en els centres de dia per a gent gran dependent</p> <p><i>La redacció és la d'un objectiu vinculat a la prestació d'un servei públic, però no pas d'un producte o servei públic.</i></p>
<p>Gestionar la prestació dels serveis de documentació per a professionals dels serveis socials (iniciativa DIXIT)</p> <p><i>La redacció del productes o servei públic permet entendre de quin producte o servei públic es tracta. S'inclou a més, el nom específic que rep dins l'organització.</i></p>	<p>DIXIT</p> <p><i>La denominació basa en sigles o el sols en el nom concret del servei o projecte, fet el qual no permet entendre de quin producte es tracta.</i></p>
<p>- Finançar les subscripcions gratuïtes a diaris o revistes per a joves de 18 anys</p> <p>- Editar i distribuir opuscles de novetats editorials als transports públics de Catalunya i Balears</p> <p>- Concedir subvencions per a la programació estable d'accions de promoció de la lectura a les biblioteques públiques de Catalunya de municipis amb menys de 50.000 habitants</p> <p>...</p> <p><i>Són productes o serveis públics concrets amb una denominació curta, sintètica i que permeten la seva comprensió i enteniment.</i></p>	<p>- Execució de les principals actuacions i mesures del Pla de Foment a la Lectura</p> <p><i>No representa un producte o servei públic concret sinó un pla o programa el qual es compon de diversos productes o serveis públics.</i></p>

6.2.6. Informació de recursos de la memòria del gestor

- **Despeses per capítols del gestor**

Aquesta part de la memòria conté la informació dels recursos pressupostaris (sense consolidar) que cada gestor del programa hi ha assignat, per capítols econòmics. Aquesta informació s'obté automàticament del sistema de Gestió econòmica de la Generalitat de Catalunya (GECAT).

- **Decisions pressupostàries preses pel gestor**

Els criteris per redactar aquesta part de la informació són els mateixos que s'han exposat en l'epígraf 6.1.7 (relatiu a la part de la memòria que adopta la perspectiva del conjunt de l'agrupació) a l'apartat amb el mateix nom. En el cas que hi hagi un únic gestor del programa aquest apartat no serà obligatori ja que aquesta informació ja s'haurà explicat a l'apartat equivalent de la memòria agrupació.

- **Llocs de treball pressupostats del gestor**

La memòria de programa inclou un apartat de resum sobre el nombre de llocs de treball pressupostats del gestor que estan assignats al programa. Aquesta informació s'obté automàticament del sistema de Gestió integrada de personal (GIP).

Annex 1. Format memòria de programa*
Memòria de l'agrupació

AGRUPACIÓ DEPARTAMENTAL:
PROGRAMA PRESSUPOSTARI:
Pla de Govern: - Eix 1. Economia i sectors productius - Eix 2. Ensenyament - Eix 3. Salut - Eix 4. Polítiques socials i família - Eix 5. Seguretat - Eix 6. Política territorial i sostenibilitat ambiental - Eix 7. Administració - Eix 8. Nació, llengua i cultura
Pla Departamental:
Diagnòstic de la situació Necessitat a la qual fa front el programa: 12 línies
Població objectiu: 6 línies
Descripció detallada de la necessitat: 28 línies
Marc regulador del programa: 6 línies

* Per a cadascun dels apartats s'indica l'espai màxim. Els apartats en blau són de caràcter intern i no formaran part de la informació que es fa pública i es presenta al Parlament.

Missió

7 línies

Estratègia del programa

Impacte final perseguit pel programa:

9 línies

Impactes intermitjos a assolir pel programa:

18 línies

Relació entre els béns i serveis oferts i els impactes perseguits:

25 línies

Objectius estratègics i operatius del programa								
36 línies								
Indicadors del programa	Tipus	Unitat	Obj.	2009 Real	2010 Real	2011 Previst	2012 Previst	2014 Compromís
12 indicadors								

Despeses per capítols del programa (EUR)	Import consolidat
1 Remuneracions del personal	
2 Despeses corrents de béns i serveis	
3 Despeses financeres	
4 Transferències corrents	
5 Fons de Contingència	
6 Inversions reals	
7 Transferències de capital	
Despeses no financeres	
8 Variació d'actius financers	
9 Variació de passius financers	
Total despeses	

Decisions pressupostàries preses relatives al programa

20 línies

--

Llocs de treball pressupostats del programa (Nombre)

--	--

Vinculació amb Plans interdepartamentals

- Pla estratègic sobre els usos i la gestió dels temps a la vida quotidiana 2008-2018
- Pla director d'infància i adolescència de Catalunya 2010-2013
- Pla nacional de joventut de Catalunya 2010-2020
- Pla de polítiques de dones del Govern de la Generalitat de Catalunya
- Pla de ciutadania i immigració 2009-2012
- Pla d'acció per a la inclusió i la cohesió social a Catalunya 2010-2013
- Pla integral del poble gitano 2009-2013
- Pla nacional de l'associacionisme i el voluntariat
- Estratègia catalana de seguretat i salut laboral 2009-2012
- Acord de mesures per a l'ocupació juvenil a Catalunya 2009-2012
- Pla d'acció per a l'alimentació i l'agricultura ecològiques 2008-2012
- Pla marc de mitigació del canvi climàtic a Catalunya 2008-2012

Vinculació amb altres plans

10 línies

--

Col·laboració amb altres administracions públiques en l'atenció de la necessitat

20 línies

--

Memòria del gestor

AGRUPACIÓ DEPARTAMENTAL:	
PROGRAMA PRESSUPOSTARI:	
GESTOR DE PROGRAMA:	Subsector:

Objectius estratègics i operatius del programa 15 línies

Contribució del gestor als objectius del programa 15 línies

Indicadors del gestor	Tipus	Unitat	Obj.	2009 Real	2010 Real	2011 Previst	2012 Previst
6 indicadors							

Principals béns/serveis i actuacions destacades 15 línies

Despeses per capítols del gestor (EUR)	Import sense consolidar
1 Remuneracions del personal	
2 Despeses corrents de béns i serveis	
3 Despeses financeres	
4 Transferències corrents	
5 Fons de Contingència	
6 Inversions reals	
7 Transferències de capital	
Despeses no financeres	
8 Variació d'actius financers	
9 Variació de passius financers	
Total despeses	

Decisions pressupostàries preses pel gestor 20 línies

Llocs de treball pressupostats del gestor (Nombre)	
---	--

Annex 2. Exemple memòria de programa

L'exemple té una finalitat didàctica i no pretén reproduir la realitat.

Memòria de l'agrupació

AGRUPACIÓ DEPARTAMENTAL: Cultura

PROGRAMA PRESSUPOSTARI: 451 Promoció de la Llengua Catalana

Pla de Govern:

- Eix 8. Nació, llengua i cultura

Pla Departamental: Fomentar un major coneixement i ús social de la llengua catalana

Diagnòstic de la situació

Necessitat a la qual fa front el programa:

12 línies

El català és la llengua pròpia de Catalunya i per tant és la llengua d'ús normal i preferent de les administracions públiques, dels mitjans de comunicació públics de Catalunya i és també emprada com a llengua vehicular de l'aprenentatge en l'ensenyament. Com a llengua oficial de Catalunya (juntament amb el castellà) totes les persones tenen el dret i el deure de conèixer-la i és en aquest sentit que es justifica la intervenció dels poders públics de Catalunya, els quals han d'establir les mesures necessàries per facilitar l'exercici d'aquests drets i el compliment d'aquest deure.

D'altra banda, atesa la situació de desigualtat que encara es produeix entre el català i el castellà en molts àmbits d'activitat, els poders públics actuen per equilibrar la presència del català en relació amb el castellà i propiciar la superació de les desigualtats en l'oferta lingüística, amb la finalitat de remoure els obstacles existents per fer efectiu el dret d'opció lingüística de la ciutadania i garantir l'autèntica llibertat d'elecció individual.

Així mateix, en el context socioeconòmic actual, caracteritzat per una societat cada vegada més diversa culturalment, el coneixement del català ha d'esdevenir un element de cohesió social.

Població objectiu:

6 línies

La població adulta de Catalunya i de manera especial el col·lectiu de persones nascudes a l'estranger (que s'ha incrementat notablement els darrers anys) i els joves (perquè per aquest col·lectiu s'observa una tendència a associar el català a situacions formals i institucionals i no a les informals).

Descripció detallada de la necessitat:

28 línies

D'acord amb les últimes estadístiques disponibles, el 94% de la població de Catalunya entén el català, el 78,3% el sap parlar i el 61,8% el sap escriure. Malgrat en els darrers quinze anys s'ha produït un augment espectacular de coneixements de català, especialment gràcies al sistema educatiu reglat, que assegura el coneixement de les dues llengües oficials, i a l'actuació del Consorci per a la Normalització lingüística com a prestador de serveis de formació per a la població adulta, els percentatges de població que entén el català i el sap parlar han disminuït des del 2003 quan eren del 96,5% i 81,6%, respectivament (front al 94% i 78,3% del 2008). En aquesta evolució ha tingut un caràcter determinant l'increment de població nascuda a l'estranger que s'ha incrementat notablement en els darrers anys, passant de representar menys del 4% de la població de Catalunya a superar el 14%, en deu anys. Entre aquest col·lectiu un 80,8% entenen el català, un 58% no el saben parlar i un 74,8% no el saben escriure. Pel que fa a l'ús de la llengua, el 35,6% de la població declara que és la seva llengua habitual, però aquest percentatge varia molt territorialment ja que mentre el percentatge és de 72,8% a les Terres de l'Ebre, del 64,4% a l'àmbit de Ponent, en el cas de l'àmbit metropolità de Barcelona és només del 27,8% i del 33,1% al Camp de Tarragona. D'altra banda, cal prestar una atenció especial a la població jove ja que s'observa una tendència a associar l'ús del català a situacions formals i institucionals i no tant a les informals.

En relació amb l'oferta de productes i serveis en català hi ha déficits importants en molts sectors com l'àmbit jurídic, els productes informàtics, els webs i el sector de les telecomunicacions, l'etiquetatge de productes de consum, el cinema i l'audiovisual i en bona part de l'oferta privada de productes i serveis. D'altra banda, l'entorn laboral (fora dels serveis públics vinculats a les administracions catalanes) no sol exigir coneixements de català i la precarietat en alguns sectors de gran impacte en la ciutadania, com el comerç o la restauració, fa que sigui difícil oferir al públic atenció i serveis en català.

La conjuntura actual de crisi econòmica té conseqüències directes per a les polítiques lingüístiques. En destaquen, d'una banda, l'estabilització de la immigració, que ja no es preveu que augmenti però a la qual cal garantir l'accés al coneixement del català en benefici de la igualtat i la cohesió social; i, d'altra banda, l'augment de l'atur. Tots dos factors afavoreixen l'increment de la demanda de formació en llengua catalana i alhora l'augment de valor d'aquesta formació en el context empresarial.

Pel que fa a l'experiència del CPNL en la impartició de cursos, en els darrers anys s'ha observat que determinats col·lectius tenien dificultats per accedir a la modalitat de cursos tradicionals, oferts en un horari que coincideix majoritàriament amb la jornada laboral. D'altra banda, cal prestar una atenció especial a la població jove ja que s'observa una tendència a associar l'ús del català a situacions formals i institucionals i no tant a les informals.

Per ampliar aquesta informació es pot consultar l'Informe de política lingüística 2009, elaborat per la Secretaria de Política Lingüística i disponible al web del Departament de Cultura.

Marc regulador del programa:

6 línies

Estatut d'autonomia de Catalunya, Llei 1/1998, de 7 de gener, de política lingüística, Llei 10/2010 de 7 de maig d'acollida de les persones immigrades i de les retornades a Catalunya

Missió

7 línies

Incrementar l'ús social del català, promovent l'accés de la població adulta al coneixement de la llengua i l'existència d'una oferta adequada de serveis i productes en català en tots els sectors d'activitat públics i privats per tal de garantir el dret i deure de conèixer la llengua pròpia de Catalunya i que aquesta esdevingui un element de cohesió social, entre una població cada vegada més diversa culturalment.

Estratègia del programa

Impacte final perseguit pel programa:

9 línies

Millorar el coneixement i ús del català, com a llengua pròpia de Catalunya, i element de cohesió social, entre una població cada vegada més diversa culturalment.

Impactes intermitjos a assolir pel programa:

18 línies

Millorar el coneixement del català entre la població, en general, i la nascuda a l'estranger, en particular

Incrementar l'ús entre la població jove

Incrementar l'ús del català en general i en particular a l'àmbit metropolità de Barcelona i al Camp de Tarragona

Millorar la presència del català en l'àmbit jurídic

Millorar la presència del català en el sectors audiovisual, de les telecomunicacions i del comerç

Relació entre els béns i serveis oferts i els impactes perseguits:

25 línies

L'oferta de cursos de català per adults i de cursos específics per a immigrants contribueix a la difusió de l'ús de la llengua entre els col·lectius receptors de la formació, en fer-los potencialment aptes per al desenvolupament de la seva activitat ordinari en català. El posar a disposició de les persones que tenen interès en el coneixement de la llengua catalana fórmules d'aprenentatge en línia permet ampliar el ventall de potencials beneficiaris de la formació, en la mesura que aquesta modalitat permet adaptar-se a les circumstàncies personals d'horaris i altres condicionants

El foment de les tasques de voluntariat per la llengua afavoreix també la difusió del català, en aportar de forma addicional a l'ensenyament formal, un contacte més directe i de major proximitat als interessos lingüístics de qui fa l'aprenentatge i afavoreix també efectuar el salt entre l'aprenentatge més formal i l'ús efectiu de la llengua.

L'establiment de subvencions en alguns àmbits específics s'espera que contribueixi a la difusió de l'ús de la llengua en alguns àmbits específics on existeixen costos no menyspreables per a fer efectiu l'ús de la llengua catalana, almenys amb caràcter transitori fins que l'ús es normalitzi.

Posar a disposició del públic en general i dels col·lectius amb necessitats específiques (associacions de comerciants, ...) eines i recursos per resoldre consultes, traducció automàtica en línia i altres s'espera que contribueixi a la difusió del català

Objectius estratègics i operatius del programa

36 línies

1. Augmentar el coneixement del català de la població adulta
 - 1.1 Incrementar l'oferta formativa en català en un 5%
 - 1.2 Incrementar l'oferta formativa en català per a la població nascuda a l'estranger en un 15%
 - 1.3 Incrementar l'oferta formativa en l'àmbit metropolità de Barcelona en un 8%
2. Incrementar l'ús del català
 - 2.1 Incrementar un 5% el percentatge de la població que declara que el català és la seva llengua habitual
 - 2.2 Incrementar un 15% el percentatge de joves que utilitzen habitualment el català
 - 2.3 Incrementar un 20% el nombre de persones que no canvien de llengua en converses on hi ha persones que entenen el català però no el parlen
3. Fer més fàcil l'ús del català
 - 3.1 Mantenir el nombre de voluntaris que participen en el programa Voluntariat per la llengua
 - 3.2 Incrementar els instruments i tecnologia a disposició de la població que facilitin l'ús del català en les relacions interpersonals i en les comunicacions institucionals i empresarials
4. Incrementar la presència del català en diversos àmbits de la societat
 - 4.1 Incrementar un 10% el nombre de voluntaris en els àmbits de la justícia i el comerç
 - 4.2 Incrementar un 5% el nombre d'espectadors de pel·lícules subtitulades o doblades al català
 - 4.3 Incrementar en un 10% els espectadors dels cicles de cinema infantil en català

	Tipus	Unitat	Obj.	2009 Real	2010 Real	2011 Previst	2012 Previst	2014 Compromís
<i>12 indicadors</i>								
1.			1					
2.			1					
3.			2					
4.			2					
5.			2					
6.			3					
7.			3					
8.			4					
9.			4					
10.			4					

Despeses per capítols del programa (EUR)	Import consolidat
1 Remuneracions del personal	
2 Despeses corrents de béns i serveis	
3 Despeses financeres	
4 Transferències corrents	
5 Fons de Contingència	
6 Inversions reals	
7 Transferències de capital	
Despeses no financeres	
8 Variació d'actius financers	
9 Variació de passius financers	
Total despeses	

Decisions pressupostàries preses relatives al programa 20 línies	
Les decisions pressupostàries preses són.....	
Llocs de treball pressupostats del programa (Nombre)	
Vinculació amb Plans interdepartamentals	
Vinculació amb altres plans 10 línies	
Col·laboració amb altres administracions públiques en l'atenció de la necessitat 20 línies	
El Consorci per a la normalització lingüística (CPNL) col·labora en la seva tasca d'organització i impartició de cursos amb els ajuntaments mitjançant la xarxa de centres estesa per tot el territori. Aquesta col·laboració s'articula mitjançant L'aportació dels ajuntaments per contribuir al finançament ordinari del CPNL prevista per al 2011 és de 8,5 M€.	

Memòria del gestor

AGRUPACIÓ DEPARTAMENTAL: Cultura	
PROGRAMA PRESSUPOSTARI: 451 Promoció de la llengua catalana	
GESTOR DE PROGRAMA: Direcció General de Política Lingüística	Subsector: Generalitat

Objectius estratègics i operatius del programa
15 línies

Aquest gestor contribueix a tots els objectius del programa

Contribució del gestor als objectius del programa
15 línies

La DG de Política Lingüística contribueix a augmentar el coneixement del català de la població adulta, així com el seu ús mitjançant la seva contribució al finançament del Consorci per al a Normalització Lingüística (al qual li transfereix 19,9M€).

També hi contribueix mitjançant el programa Voluntariat per a la llengua amb el qual es vol Aquest programa també es focalitza en determinats àmbits de la societat on es detecten importants dèficits pel que fa a la presència del català com són l'àmbit de la justícia i el comerç.

La DG de Política Lingüística també contribueix incrementar la presència del català en àmbits con l'audiovisual i d'altres mitjançant diverses línies de subvenció

La contribució a fer més fàcil l'ús del català posant a disposició de la població instruments i tecnologia com traductors en línia o altres eines es fa mitjançant la contribució al finançament del Consorci del centre de Terminologia TERMCAT al qual se li transfereixen 1,5M€.

Indicadors del gestor	Tipus	Unitat	Obj.	2009 Real	2010 Real	2011 Previst	2012 Previst
6 indicadors							
Nombre de subvencions concedides al sector audiovisual			4				
Nombre de lleis que han entrat al Parlament			4				
Nombre d'actuacions de sensibilització organitzades			2				

Principals béns/serveis i actuacions destacades
15 línies

Transferir recursos al Consorci per al a Normalització Lingüística

Transferir de recursos al Consorci del centre de Terminologia TERMCAT

Gestionar el programa Voluntariat per a la llengua

Concedir subvencions al sector audiovisual

Organitzar campanyes de sensibilització (Encomana el català)

Desenvolupament legislatiu (Llei de la llengua de signes en català, llei del cinema)

Despeses per capítols del gestor (EUR)	Import sense consolidar
1 Remuneracions del personal	
2 Despeses corrents de béns i serveis	
3 Despeses financeres	
4 Transferències corrents	
5 Fons de Contingència	
6 Inversions reals	
7 Transferències de capital	
Despeses no financeres	
8 Variació d'actius financers	
9 Variació de passius financers	
Total despeses	

Decisions pressupostàries preses pel gestor

20 línies

Les decisions pressupostàries preses són.....

Llocs de treball pressupostats del gestor (Nombre)

Memòria del gestor

AGRUPACIÓ DEPARTAMENTAL: Cultura	
PROGRAMA PRESSUPOSTARI: 451 Promoció de la llengua catalana	
GESTOR DE PROGRAMA: Consorci per a la Normalització Lingüística	Subsector: Consorcis

Objectius estratègics i operatius del programa

15 línies

1. Augmentar el coneixement del català de la població adulta
 - 1.1 Incrementar l'oferta formativa en català en un 5%
 - 1.2 Incrementar l'oferta formativa en català per a la població nascuda a l'estranger en un 15%
 - 1.3 Incrementar l'oferta formativa en l'àmbit metropolità de Barcelona en un 8%
2. Incrementar l'ús del català
 - 2.1 Incrementar un 5% el percentatge de la població que declara que el català és la seva llengua habitual

Contribució del gestor als objectius del programa

15 línies

La contribució del Consorci per a la Normalització Lingüística a millorar el coneixement i ús del català consisteix en l'organització de cursos de català per a adults ens les seves diferents modalitats (presencials, virtuals, semipresencials) i nivells. La col·laboració amb entitats d'immigrants i amb associacions professionals en l'organització de cursos dissenyats específicament per a determinats col·lectius.

Indicadors del gestor	Tipus	Unitat	Obj.	2009 Real	2010 Real	2011 Previst	2012 Previst
6 indicadors							
Nombre d'alumnes als cursos presencials			1				
Nombre d'alumnes als cursos semipresencials			1				
Nombre d'alumnes dels cursos virtuals			1				
Ràtio alumnes curs (mitjana)			1				
Cost unitari cursos presencials			1				
Curs unitari cursos virtuals			1				

Principals béns/serveis i actuacions destacades

15 línies

Impartir i gestionar cursos en modalitats presencial, semipresencial i virtual
 Contribuir a l'organització i finançament de cursos per a immigrants
 Contribuir a l'organització i finançament de cursos per a personal d'establiments comercials
 Contribuir a l'organització i finançament de cursos per a personal de l'àmbit de la Justícia

Memòria del gestor

AGRUPACIÓ DEPARTAMENTAL: Cultura	
PROGRAMA PRESSUPOSTARI: 451 Promoció de la llengua catalana	
GESTOR DE PROGRAMA: Consorci del Centre de Terminologia TERMCAT	Subsector: Consorcis

<p>Objectius estratègics i operatius del programa 15 línies</p> <p>3. Fer més fàcil l'ús del català</p> <p>3.2 Incrementar els instruments i tecnologia a disposició de la població que facilitin l'ús del català en les relacions interpersonals i en les comunicacions institucionals i empresarials</p>

<p>Contribució del gestor als objectius del programa 15 línies</p> <p>La contribució del Consorci del Centre de Terminologia TERMCAT a l'objectiu de fer més fàcil l'ús del català consisteix en crear i fomentar la creació d'instruments i eines tecnològiques, com per exemple els traductors en línia, diccionaris terminològics, etc</p>
--

Indicadors del gestor	Tipus	Unitat	Obj.	2009 Real	2010 Real	2011 Previst	2012 Previst
6 indicadors							
Percentatge de consultes terminològiques resoltes			3				
Nombre de diccionaris terminològics elaborats durant l'any			3				
Nombre de traduccions			3				
Grau de satisfacció dels usuaris dels serveis d'assessorament del TERMCAT			3				

<p>Principals béns/serveis i actuacions destacades 15 línies</p> <p>Assessorar i donar resposta a consultes terminològiques</p> <p>Gestionar les traduccions en línia de documents</p> <p>Elaborar una enquesta anual per detectar les necessitats</p> <p>Elaborar diccionaris terminològics</p>
