

## 2. EL PUNT DE PARTIDA: EL PROGRAMA D'ACTUACIÓ MUNICIPAL



### Definició

El Programa d'Actuació Municipal (PAM) és la planificació quadriennal de l'ajuntament. Aquesta planificació a mig termini estarà d'acord amb el programa electoral de l'Equip de Govern i del pla estratègic.

Segons López i Gadea (2001), el PAM hauria d'incloure els **elements** següents, establerts per períodes de quatre anys:

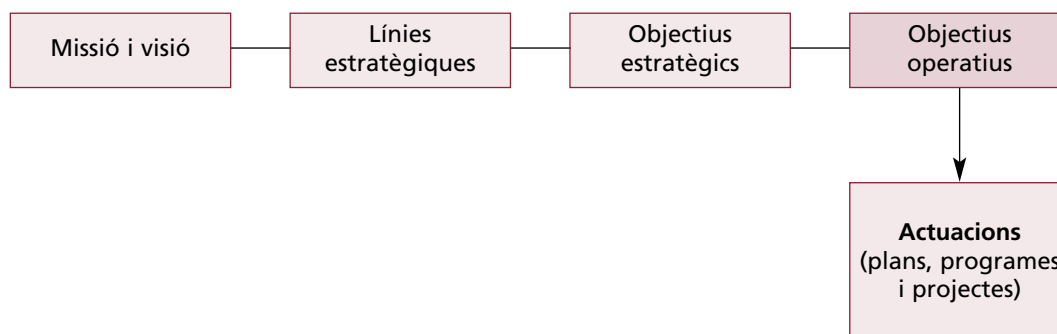
- Les polítiques sectorials per cada àmbit de treball. Cada polític/a electe/a haurà de dissenyar les polítiques que vol portar endavant, però hauran de tenir el consens de tot l'Equip de Govern.
- Les inversions principals. La inversió de recursos econòmics anirà més enllà de les polítiques sectorials perquè afecten la ciutat en el seu conjunt. Al PAM, s'hi indicarà les inversions clau i aquestes s'hauran de desenvolupar en un document a part.



La planificació liderada per l'equip polític de les principals actuacions i inversions que es vol dur a terme durant la legislatura.

En aquest sentit, el PAM concreta, amb més o menys exhaustivitat, les actuacions bàsiques que cal desenvolupar en els quatre anys de govern municipal; des de les línies estratègiques per a la ciutat en el seu conjunt, fins a les actuacions planificades per cadascun dels àmbits en què l'ajuntament és competent (serveis urbans, serveis socials, etc.).

Així doncs, ha de seguir un esquema descriptiu, com s'observa al quadre 2.



Quadre 2. Estructura del PAM



Tot i ser una planificació de marcat accent polític –donat que respon als compromisos electorals del/s partit/s que conformen el govern municipal–, el PAM permet que els comandaments puguin jugar un paper clau en una doble vessant:

Conèixer el PAM permet entendre el marc on s'ha d'encabir l'acció de la corporació i la funció d'anàlisi i la planificació en l'àmbit professional concret.

1. En la seva **elaboració**, participant activament en l'anàlisi estratègica del seu àmbit d'actuació professional (tant des del punt de vista intern, com des de l'extern), per fer possible que els objectius que els són d'afectació siguin adequats als condicionants organitzatius, de l'entorn (normativa, recursos, etc.) i a les necessitats de les persones/de la clientela. En aquest sentit, és fonamental la seva col·laboració en recollir dades de suport per als plantejaments estratègics importants.
2. En la seva **implementació**, participant en la conversió dels objectius tàctics en objectius operatius, així com en generar informació per al seu seguiment i a la seva avaluació.



### Atenció

Durant l'execució i el seguiment del PAM, el comandament públic aporta informació clau (en reunions, informes, memòries, etc.) que ajuda a identificar vies alternatives d'acció en el seu àmbit, aprofitant la major comprensió dels condicionants als quals cal fer front i a les fortal·leses amb què impulsar-se. Aquestes aportacions han d'ajudar els càrrecs polítics i directius de la corporació a enriquir l'anàlisi i reforçar la concreció del PAM.

Donat que l'ajuntament és una organització viva, ha d'adaptar-se constantment a l'entorn en el qual es mou i, per tant, ha de **replanificar** la seva actuació davant dels reptes emergents i/o de les amenaces latents. En aquest sentit, el PAM podrà ser revisat durant els seus quatre anys de vigència per tal d'incloure noves línies estratègiques.

## 2.1. ELS ELEMENTS CLAU



El PAM, tal i com es defineix conceptualment, requereix comptar amb tres aspectes clau:

Quin ha estat el teu paper en l'elaboració, la revisió i implementació del PAM de l'ajuntament?

- Implicació política.
- Concreció, quantificació i temporització.
- Informació fiable i objectiva.

### Implicació política

És l'Equip de Govern, en el seu conjunt, i els/les regidors/ores, particularment, els que han de desenvolupar la **missió i visió** que s'han plantejat per als seus quatre anys de mandat.

Aquests hauran d'analitzar, de valorar i d'escollir quins són els objectius estratègics que volen perseguir, i els mecanismes que empraran per portar-los endavant.

## Concreció, quantificació i temporització



El PAM ha de contenir la finalitat així com les aspiracions estratègiques perseguides, però també hauria de concretar-les en objectius quantificats i temporitzats.

Així mateix, provoca que no es pugui fer el seguiment del seu avenç ni l'avaluació dels seus resultats i impactes assolits un cop finalitzat el termini de quatre anys.

En aquest sentit, l'anàlisi estratègica que cada comandament públic realitza del seu àmbit d'actuació professional, així com la transmissió que en fa cap al nivell polític i directiu esdevenen un element necessari perquè els objectius siguin concrets, quantificables i avaluable.

La falta de concreció, quantificació i/o temporització converteix el PAM en un document de voluntats intangibles difícilment traslladables a actuacions específiques que materialitzin les prioritats establertes a nivell polític.

Per exemple, un govern municipal té la percepció que, al municipi, hi existeix un elevat fracàs escolar i es planteja com a finalitat ineludible reduir-lo de forma significativa.

Per una banda, el nou govern no coneix exactament el percentatge d'alumnes que abandonen prematurament els seus estudis, com tampoc les causes que l'expliquen. A més a més, el nou govern no està informat dels programes que s'ha dut a terme en el passat, ni els que es desenvolupa en l'actualitat.

En aquest sentit, cal destacar que es va iniciar un programa pilot d'acompanyament a l'alumnat en risc d'abandonament escolar en una escola del municipi (consisteix en una primera entrevista orientadora i cinc sessions de familiarització presencial en oficis que s'ha detectat que poden encaixar amb els seus neguits). El pla pilot ha estat un èxit: el 50% dels/de les alumnes que hi han participat han acabat iniciant el procés formatiu d'un ofici.

El comandament és qui pot ajudar el nivell polític i directiu a concretar l'objectiu inicial de reduir el fracàs escolar pel d'estendre el programa d'orientació a alumnes en risc de fracàs escolar al 100% de les escoles del municipi, en un període màxim de tres anys.

## Informació fiable i objectiva



A l'hora de concretar el PAM operativament, serà necessari analitzar en profunditat l'entorn i l'organització per conèixer exactament els **reptes operatius** als quals s'ha de fer front i les **capacitats** amb què es compta per fer-ho. És a dir, cercar informació sobre les amenaces/debilitats i oportunitats/fortaleses que existeixen per portar endavant les línies i els objectius estratègics definits.

La tasca del comandament públic és sistematitzar la recollida d'informació i liderar el treball d'anàlisi i d'investigació.

És fonamental el paper dels comandaments en la selecció, producció, l'anàlisi i la comunicació de la informació referent al seu àmbit de treball. En aquest sentit, serà responsable del següent:

- **Sistematitzar la recollida d'informació** de les actuacions que porta a terme el seu equip de treball i els serveis externalitzats del seu àmbit d'actuació, d'acord amb les demandes del/de la seu/seua superior, tot garantint la seva fiabilitat, claredat i rellevància. Aquesta informació fa possible avaluar l'acció duta a terme per millorar els resultats obtinguts. Seguint amb l'exemple anterior, el comandament ha de liderar



la producció d'informació interna clau amb relació al fracàs escolar: memòries dels programes executats, cost d'aquests programes, conclusions principals, etc.

Fins a quin punt el PAM del teu ajuntament respon els tres aspectes clau que li aporten valor?

- **Liderar els treballs d'anàlisi i investigació del context** en el qual s'emmarca la seva acció (social, econòmica, legal, etc.), amb l'objectiu de conèixer els reptes i els condicionants als quals cal donar resposta, així com detectar bones pràctiques, alternatives d'acció, etc. Continuant amb l'exemple del fracàs escolar, el comandament lidera la cerca d'informació rellevant que ha d'ajudar els responsables polítics a quantificar els/les alumnes en risc de fracàs escolar, xifres de municipis comparables, línies de subvencions d'altres administracions, etc.



### Atenció

A partir de conèixer els elements clau que ha de tenir el PAM, es serà capaç d'acotar el rol que el comandament ha d'assumir en el procés d'anàlisi estratègica i d'implementació del PAM.

## 2.2. L'IMPACTE DEL PROGRAMA D'ACTUACIÓ MUNICIPAL EN L'ORGANITZACIÓ



El PAM té un gran impacte en l'organització ja que és un instrument que ha de permetre a l'ajuntament anticipar-se als canvis externs i fer-los front; és a dir, és un instrument que ha de permetre una **acció proactiva** davant dels reptes.

La comprensió del PAM ha de convèncer el comandament de la rellevància del seu paper en l'anàlisi estratègica; el PAM és una eina útil i adequada a les necessitats socials.

Actualment, les organitzacions públiques locals tenen un marge d'acció molt més ampli, no tant pels recursos que gestionen, com pels processos que poden impulsar, liderar, desenvolupar i que tenen efectes positius sobre la seva ciutadania. Aquesta capacitat d'influència, però, també comporta un augment de la responsabilitat a l'hora d'avançar-se als canvis socials i donar resposta a les necessitats emergents de la ciutadania.

Així doncs, el PAM ha de ser l'**eix vertebrador** de l'acció de l'ajuntament vers la ciutadania per quatre anys.

## 2.3. I SENSE PAM, QUÈ SUCCEEIX?



Malgrat el que estipula la teoria sobre com hauria de ser el PAM per esdevenir la base de l'acció municipal, la realitat en la qual operen els comandaments de les organitzacions públiques pot ser ben diferent: el PAM, sovint, no arriba a ésser prou integral ni detallat com per esdevenir un marc d'actuació suficient.

Coneixes les percepcions de l'equip polític i directiu sobre les prioritats d'actuació? Com s'està desenvolupant el mandat legal en la gestió i prestació de serveis?

En aquests casos, són les directrius del nivell polític i directiu les que marcaran les finalitats i, per tant, el marc on encabar l'anàlisi estratègica dels comandaments.



### Atenció

La inexistència o vaguetat del PAM de l'ajuntament no porta annexa la impossibilitat de desenvolupar correctament una anàlisi estratègica. A partir de l'anàlisi d'allò que succeeix sense aquest document es serà capaç d'ajustar encara més l'acció del comandament públic.

Val a dir, en primer lloc, que aquestes directrius seran, doncs, de caire menys formalitzat que el PAM i això pot comportar una orientació de més curt termini (menys estratègica). En segon lloc, cal apuntar que el marc legal aplicable en l'àmbit d'actuació professional és una guia d'actuació ineludible per al comandament per la qual cosa és cabdal conèixer-lo en profunditat.

El context de baix nivell de planificació estratègica esdevé un repte per als llocs de comandament, els quals han de participar activament en la concreció del seu marc d'actuació ratificant cadascuna de les actuacions que cal desenvolupar amb el/la directiu/iva de referència en reunions de feina; en elles, s'hi analitzarà la informació dels resultats assolits, dels condicionants externs, etc., per tal de valorar si les actuacions endegades, i la seva execució van en la línia d'assolir les estratègies establertes a nivell directiu. Per tant, el comandament juga un paper rellevant, tant en la producció d'informació perquè es defineixi a nivell directiu les grans línies estratègiques, com a l'hora de fer una anàlisi estratègica que desplegui les directrius politicodirectives en objectius operatius (nous programes, serveis, millora de la productivitat, etc.).



Ets capaç d'efectuar i de comunicar una anàlisi amb valor del teu àmbit organitzatiu per reorientar i implementar adequadament les directrius polítiques i directives?