



**Diputació
Barcelona**

Elaboració de memòries de gestió

En aquest manual es donen les pautes bàsiques per elaborar memòries de gestió de serveis, programes o àmbits funcionals de l'Administració pública local que siguin realment efectives com a instrument per proporcionar informació significativa a les parts interessades. També es fa especial èmfasi a enfocar les memòries de gestió com a instrument de rendició de comptes i de millora de la gestió.

Índex

- **Elaboració de memòries de gestió**
 - Introducció
 - Idees clau
 - 1. El projecte d'elaboració de la memòria de gestió
 - 1. Iniciació o preparació
 - 2. Planificació
 - 3. Execució
 - 4. Control
 - 5. Avaluació
 - 2. L'abast de la memòria
 - 3. Els públics destinataris de la memòria
 - 4. Els continguts de la memòria
 - L'obtenció de la informació
 - La redacció dels continguts de la memòria
 - L'estructura de la memòria de gestió
 - Diferències entre presentació, resum executiu i introducció
 - 5. Els aspectes formals de la memòria
 - 5.1. Algunes consideracions sobre el llenguatge
 - 5.2. Algunes consideracions sobre el disseny
 - 5.3. La revisió i la correcció de la memòria
 - 5.4. L'aprovació final
 - 6. L'edició i la difusió de la memòria
 - Resum
 - Bibliografia i recursos en línia
 - Autoria

Introducció

Les **memòries de gestió** són un tipus de document tècnic que descriu aspectes significatius i d'interès d'un seguit d'actuacions desenvolupades i que s'utilitza molt freqüentment en les administracions públiques locals.

La **finalitat** d'una memòria de gestió pot ser diversa. Es tracta d'un instrument que pot ser necessari per:



- **Fer el seguiment d'actuacions complexes**, com projectes o programes de llarga durada, com una eina de seguiment que permeti sistematitzar informació necessària per ajustar els processos de treball i assegurar l'assoliment dels resultats desitjats.
- **Retre comptes** de la gestió efectuada a les diferents parts interessades i facilitar que aquesta pugui ser avaluada. En aquest vessant es pot incloure la justificació de finançament rebut per altres administracions, que també demana sovint la presentació d'una memòria, tot i que en molts casos sigui sobre un format prefixat.
- **Prendre decisions** de caràcter estratègic. Ajuda que les persones responsables de la gestió (càrrecs electes, directius, comandaments...) puguin determinar quelcom com, per exemple, una reorientació de la forma de gestió d'un servei públic, o qüestions de caire operatiu, com podria ser l'assignació de recursos en el moment de l'elaboració d'un pressupost.
- **Millorar la gestió** reflexionant sobre els resultats obtinguts i les actuacions desenvolupades per tal que el mateix equip de treball pugui posar en marxa processos per aconseguir-ho.

En qualsevol cas, la memòria de gestió és una eina que acostuma a ser molt significativa en la fase d'avaluació del **procés genèric de gestió**. Aquest procés, aplicable a qualsevol àmbit de l'Administració local, es basa en el clàssic **cicle de millora continuada PDCA**, acrònim en anglès dels verbs *plan*, *do*, *check* i *act*, que normalment es tradueixen per *planificar*, *executar*, *controlar* i *avaluar*.

CICLE DE MILLORA CONTINUADA



La **fase d'avaluació** és aquella en què l'equip de treball analitza la informació disponible sobre com s'han dut a terme les diferents actuacions realitzades i extreu conclusions per a la millora: ajusta els objectius, redissenya els processos de treball o reformula els projectes, proposa millores organitzatives i de gestió dels recursos, etc.

Pel que respecta a la rendició de comptes, cal tenir present que les memòries de gestió encaixen perfectament amb l'obligació de transparència que tenen les administracions públiques, tal com es recull en la **Llei 19/2014, de 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern** (http://portaljuridic.gencat.cat/ca/pjur_ocults/pjur_resultats_fitxa/?action=fitxa&mode=single&documentId=680124&langua=ca).

És per aquest motiu que un dels vehicles de difusió de les memòries són els anomenats “**portals de transparència**”.

L'article 6 de la Llei 19/2014, de 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern, assenyala:

Article 6. Obligacions de transparència

1. Per fer efectiu el principi de transparència, els subjectes obligats han d'adoptar les actuacions següents:

a) Difondre la informació pública d'interès general d'una manera veraç i objectiva, perquè les persones puguin conèixer l'actuació i el funcionament de l'Administració pública i exercir el control d'aquesta actuació.

b) Garantir que la informació a què fa referència la lletra a) es difon de manera constant i s'actualitza permanentment, amb la indicació expressa de la data en què s'ha actualitzat per darrera vegada i, si és possible, de la data en què s'ha de tornar a actualitzar.

c) Organitzar la informació de manera que sigui fàcilment accessible i comprensible per a les persones i que es faciliti una consulta àgil i ràpida per mitjà d'instruments de cerca dotats de les característiques tècniques que ho garanteixin.

d) Ordenar temàticament la informació perquè sigui fàcil de localitzar de manera intuïtiva. Aquesta ordenació s'ha de fer, com a mínim, amb criteris temàtics i cronològics, seguint el quadre de classificació documental corporatiu –si se'n disposa– i incorporant-hi índexs o guies de consulta.

e) Facilitar la consulta de la informació amb l'ús de mitjans informàtics en formats fàcilment comprensibles i que permetin la interoperabilitat i la reutilització.

[...]

En qualsevol cas, en aquest manual es considera que la memòria de gestió és una **eina pràctica per a la millora** que ha de permetre l'avaluació del treball desenvolupat en el marc d'un determinat abast i durant un període de temps.

Dissortadament, els resultats i l'efectivitat que deriven d'aquests documents no sempre són proporcionals a l'esforç que comporta la seva elaboració. Sovint, a un procés laboriós de recollida i tractament de dades, redacció de textos explicatius, disseny de gràfics, taules i il·lustracions i edició més o menys sofisticada, segueix una lectura superficial, una interpretació parcial i un arxiu definitiu que poc tenen a veure amb l'esmentada vocació d'eina pràctica per a la millora.

Aquesta situació pot ser resultat de diferents deficiències que es poden produir en el procés d'elaboració de la memòria de gestió i que es podran evitar tenint en compte algunes de les recomanacions i orientacions que es proporcionen en aquest manual, que en conjunt pretenen aconseguir que la memòria sigui un document interessant i significatiu per a la persona que l'ha de llegir.

Aquest manual s'estructura en els sis apartats o **blocs temàtics** següents:

1. En el primer es proposa considerar l'elaboració de la memòria de gestió com un projecte, i per tant, emprendre els treballs que cal realitzar d'acord amb les fases de preparació, planificació, execució, control i avaluació.
2. En el segon apartat es tracten detalladament diferents aspectes relatius a com determinar correctament l'abast de la memòria.
3. En el tercer bloc s'examinen alguns punts clau amb relació als públics als quals volem adreçar la memòria de gestió, amb la finalitat que aquesta sigui un document significatiu per a ells i que els generi valor.
4. La quarta part està dedicada als continguts de la memòria. Lògicament, aquests continguts depenen de l'àmbit funcional de què es tracti, de l'abast i de la finalitat d'aquesta memòria, però es proposen alguns aspectes genèrics que poden ajudar a fer que l'estructura sigui clara i comprensible per als destinataris.
5. En el cinquè apartat es revisen alguns elements que cal tenir en compte pel que fa als aspectes formals de la memòria, des d'aquells més vinculats a l'estil i el llenguatge fins als components més visuals.
6. Finalment, el darrer bloc ofereix pautes i suggeriments respecte al darrer moment de confecció de la memòria de gestió: l'edició i la difusió del document final resultant.

Idees clau

- Les memòries de gestió són un instrument molt útil per als processos d'**avaluació** de les actuacions que es realitzen des de qualsevol àmbit de l'Administració pública. En aquest sentit, han de ser eines pràctiques que facilitin el coneixement de l'activitat desenvolupada i permetin treure conclusions per a la millora.
- Elaborar memòries interessants i amb informació rellevant és una de les formes més eficaces de **retre comptes** de la gestió dels serveis públics i comporta un compromís de l'organització amb la **transparència**.
- L'elaboració d'una memòria de gestió es pot considerar com un **projecte** que es desenvolupa en cinc fases: preparació, planificació, execució, control i avaluació.
- Per elaborar una memòria de gestió efectiva cal, en primer lloc, conèixer quina és la seva **finalitat** i el **públic** al qual s'adreça. En funció d'aquests dos components, es podrà destriar quina és la informació significativa i rellevant. Les memòries de gestió no poden ser únicament registres il·lustrats de l'activitat que s'ha dut a terme, han de respondre a preguntes que els diferents públics poden formular.
- Tot i que cada memòria té les seves peculiaritats i no es pot prefixar un contingut *a priori*, la seva confecció pot seguir alguns **criteris bàsics** pel que fa al contingut i als aspectes formals, tot respectant les característiques de cada organització, servei, projecte o àmbit funcional, per tal d'aconseguir la màxima eficàcia comunicativa, perquè el missatge que hom vol traslladar arribi amb eficàcia al seu destinatari i produeixi els efectes desitjats.



1. El projecte d'elaboració de la memòria de gestió

L'elaboració d'una memòria de gestió es pot considerar com un més dels processos que s'han de desenvolupar des de qualsevol dels àmbits de gestió d'una Administració local. Tenint en compte les característiques d'aquest procés, una de les formes més adequades de dur-lo endavant és tractar-lo com un **projecte**.

Una **definició** acurada de projecte és la que proporciona la *International Organization for Standardization* (ISO) en la seva norma ISO 10006:2003 (existeix versió espanyola: UNE 66916:2003):

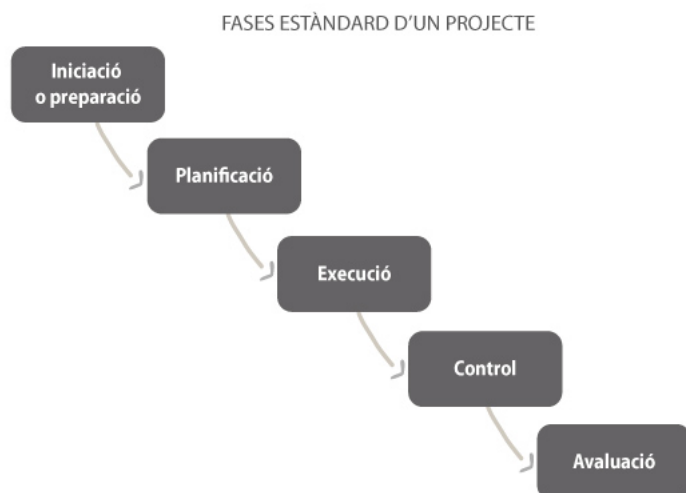


Un projecte és un procés únic consistent en un conjunt d'activitats coordinades i controlades, amb dates d'inici i d'acabament, realitzades per assolir un objectiu d'acord amb unes requisits especificats, incloses unes limitacions de temps, cost i recursos.

Així, doncs, en la definició exposada destacarem les **característiques** següents:

- **Procés únic:** Un projecte té com a finalitat produir un resultat singular, amb unes característiques individualitzades que el fan diferent i distingible de qualsevol altre. En conseqüència, tot i que es puguin seguir unes pautes i unes metodologies de treball estandarditzades, cada projecte concret s'ha de dissenyar i gestionar *ex novo*.
- **Coordinació i control:** Per aconseguir l'assoliment del resultat esperat (en el nostre cas, la memòria de gestió), cal que les activitats siguin controlades i coordinades, per tal de reduir al màxim la incertesa sobre els seus resultats i les característiques que aquests tindran.
- **Límits temporals:** Cada projecte té unes dates d'inici i d'acabament fixades.

Així, doncs, la confecció d'una memòria de gestió pot tractar-se com un projecte de treball, i com a tal, es pot planificar seguint el model de les **fases** estàndard d'un projecte qualsevol:



Tot seguit, proposem la definició de les fases del projecte d'elaboració d'una memòria de gestió.

1. Iniciació o preparació

Durant la fase d'iniciació o de preparació del treball de confecció de la memòria de gestió, l'objectiu principal és definir clarament la seva finalitat. Com s'ha vist a la introducció d'aquest manual, una memòria de gestió es pot fer per complir diferents finalitats (en ocasions, simultàniament): fer el seguiment d'actuacions complexes, retre comptes de la gestió, facilitar la presa de decisions a la direcció o donar suport als processos de millora.

És en aquesta fase on també s'estudiarà a quins públics ens volem adreçar, quines són les seves característiques i quines les seves necessitats i expectatives amb relació a la informació de gestió, ja que això condicionarà tant els continguts com els formats de la memòria.

Tenint en compte la **finalitat i els públics destinataris**, s'hauran de preveure d'entrada aspectes com la metodologia que s'emprarà o l'enfocament general del document. És important que durant aquesta fase es consensuïn amb les parts interessades tots aquests aspectes, sempre que sigui possible (per exemple, quan la memòria la demana la direcció de l'Administració local o un òrgan fiscalitzador).

2. Planificació

Planificar consisteix a dur a terme les accions de previsió necessàries per tal de garantir que s'assolirà el resultat del projecte; en el nostre cas, que s'obtindrà una memòria de gestió amb les característiques determinades en la fase de preparació dins del termini previst.

Les **accions** més importants que s'han de realitzar són:

- Determinar l'abast de la memòria, tenint en compte la seva finalitat i els públics als quals es destina.
- Definir les dades i la informació que s'haurà d'obtenir i qui les haurà de proporcionar, tenint present que en molts casos aquestes dades hauran de ser subministrades per persones alienes a l'equip de treball (en ocasions, per tercers de fora de la mateixa organització).
- Concretar els formats que tindrà la memòria i els seus suports. En el cas que s'hagin de fer formats (com formularis) estandarditzats per tercers, caldrà revisar-los i aclarir qualsevol dubte.
- Establir quina serà l'estructura de continguts de la memòria, per complir amb els requisits que deriven de la seva finalitat.
- Determinar els recursos necessaris per a la confecció de la memòria, que poden incloure des de suports informàtics per al tractament de les dades, personal que hagi de fer anàlisis estadístiques, suport per al disseny i l'elaboració formal de la memòria, empreses per a l'edició i la difusió, etc. Sempre que calgui s'hauran de preveure els recursos pressupostaris adients.
- Determinar quan s'hauran de dur a terme les diferents accions d'elaboració de la memòria, començant per l'obtenció de la informació i seguint pel seu tractament, la redacció del document i la resta d'etapes de confecció.
- Assignar les tasques que calgui fer a l'equip de treball.

3. Execució

Pel que fa a la fase d'execució, en l'elaboració de la memòria de gestió podem distingir quatre moments:

- **Obtenció i revisió de la informació**, és a dir, disposar de totes les dades que es necessitaran per satisfer els objectius de la memòria, ja sigui de fonts pròpies o de tercers. Cal fer esment de la importància de verificar la qualitat (integritat, consistència i correcció) d'aquestes dades abans de donar-les per bones i incorporar-les a la memòria.
- **Tractament de la informació**. És en aquest moment quan es procedeix a la redacció material de la memòria, seguint l'estructura prevista en la fase de planificació (i revisant-la, quan sigui necessari, a la vista de la informació obtinguda): textos, quadres, gràfics, diagrames...
- **Aplicació dels formats previstos** segons les necessitats i tenint en compte els suports que es vulguin utilitzar per a la difusió de la memòria.
- **Edició i difusió del document de la memòria**, novament en funció de les característiques que s'hagin previst en la fase de preparació: suport digital, suport en paper, difusió electrònica, distribució física...

4. Control

En la fase de control s'han de dur a terme les tasques necessàries per tal d'assegurar que la memòria no tindrà errors de contingut ni formals. Tot i que aquesta fase apareix després de l'execució, és convenient fer-la paral·lelament, abans de l'edició i difusió definitives. Es recomana que les tasques de control incloguin tres tipus de **revisions**:

- Una revisió completa per part de l'equip redactor.
- Una revisió per part de tercers que coneguin la matèria de la memòria però que no hagin participat en la seva redacció.
- Una revisió per part de les persones responsables de l'àmbit funcional que correspon a l'abast de la memòria, que han de donar la seva conformitat formal (aprovació) abans de l'edició definitiva.

5. Avaluació

No s'ha d'oblidar la necessitat de preveure una fase final d'avaluació de la memòria, que ha de servir perquè l'equip redactor sàpiga si s'han assolit les finalitats previstes en la fase de preparació del document, és a dir, si la memòria ha aconseguit els seus objectius amb efectivitat. Aquesta fase haurà de proporcionar la informació suficient per corregir i millorar tots els aspectes que calgui amb vista a una nova edició de la memòria en un nou cicle temporal de gestió.

És important tenir en compte que el projecte d'elaboració d'una memòria de gestió ha de considerar, sempre que sigui possible, que algunes de les fases i tasques s'han de dur a terme de forma simultània al desenvolupament del procés de gestió sobre el qual s'informa.

Així, és convenient que la preparació i la planificació es facin al mateix temps que la planificació del procés de gestió, i que l'obtenció i la revisió de la informació es realitzin en paral·lel a l'execució del procés i no directament al final. Amb això incrementarem les possibilitats de respondre a possibles errades o d'introduir canvis i millores.

2. L'abast de la memòria

El primer repte que hem d'afrontar en el procés d'elaboració d'una memòria de gestió és decidir-ne l'**abast**, és a dir, el conjunt de temes sobre els quals volem oferir informació. Es tracta d'una qüestió molt important, ja que condicionarà tot el treball que s'ha de fer posteriorment. Vegem-ho amb una activitat:



Activitat

La regidora delegada de Serveis Socials de l'Ajuntament ha cridat a la cap de secció d'Acció Social al seu despatx per repassar alguns dels assumptes en curs. Entre altres, s'ha interessat per la convocatòria del Consell sectorial de participació ciutadana sobre assumptes socials, el Consell de benestar social.

- Durant el primer trimestre de l'any s'hauria de fer la primera reunió anual del Consell, explica la regidora.
- Tenia previst fer la convocatòria per a la segona quinzena del mes de març; així tindrem prou temps per preparar els temes que s'han d'incloure en l'ordre del dia, respon la tècnica.
- Em sembla molt bé. Recorda, però, que en aquesta reunió vull presentar la memòria de gestió de l'any passat.
- És cert, va ser un compromís de la darrera sessió del Consell, el passat mes de novembre. La veritat és que encara no he començat a treballar-hi. Quines indicacions tens?
- Bé, no ho sé. Hauria d'explicar tot el que s'ha fet des de la Regidoria durant l'any passat, com més detallat millor... Però, en tot cas, ho hauries de preparar i fer-me una proposta.
- Tot el que s'ha fet durant un any és molta informació... D'alguna manera caldrà seleccionar-la i ordenar-la. D'acord, deixa'm que hi pensi i et dic alguna cosa.

Un encàrrec com aquest és habitual en molts àmbits de l'Administració local i situa les persones que ocupen llocs de treball amb responsabilitat davant la necessitat de definir quin serà l'abast de la memòria de gestió.

Per reflexionar sobre l'abast de la memòria, us suggerim que seguiu les passes que va fer la cap de secció d'Acció Social:

1. Penseu un instant sobre quina és la missió o l'objectiu fonamental del departament on s'ubica el vostre lloc de treball.
 2. A continuació, elaboreu una llista amb totes les activitats que es duen a terme des del departament per desenvolupar aquesta missió.
 3. Fixeu-vos tot seguit en quina és la finalitat d'aquestes activitats i identifiqueu les que en tenen una de comuna (per exemple, les que es fan per aconseguir un mateix impacte determinat).
 4. Finalment, identifiqueu quines d'aquestes activitats creieu que són serveis, tant si es presten a la ciutadania com si són interns.
-

Amb aquest exercici heu fet un petit repàs de les actuacions que es duen a terme des de l'àmbit organitzatiu (departament) en què s'enquadra el vostre lloc de treball.

Reviseu les notes que heu escrit.



- Heu detectat una única missió?
- Es troben totes les activitats relacionades per una sola finalitat o es porten a terme actuacions amb objectius diferents?
- Tot i que normalment parlem de forma genèrica de serveis públics, creieu que totes les activitats que heu transcrit són pròpiament serveis?

Abans de treballar el contingut de la memòria de gestió, s'ha de decidir quins seran els temes sobre els quals s'informarà el públic destinatari. Bàsicament, es poden adoptar **dues perspectives**:

- **Perspectiva orgànica.** En aquest cas, la memòria es referirà a un àmbit organitzatiu determinat de l'Administració de què es tracti: una àrea, una unitat o departament, una regidoria...
- **Perspectiva funcional.** Des d'aquest punt de vista, l'accent no es posa en l'organització, sinó en les actuacions que es porten a terme per aconseguir determinades finalitats, independentment dels departaments que hi intervinguin.



Una memòria de gestió es pot elaborar per **oferir informació** sobre un determinat àmbit organitzatiu o sobre un conjunt coherent d'activitats.

En general, la perspectiva funcional acostuma a ser més aconsellable quan la memòria va destinada a un públic extern (com, per exemple, el consell sectorial de participació que s'esmentava en l'activitat), ja que aquest públic sempre està més interessat en les actuacions de l'Administració i en el valor que aquestes generen que en els aspectes organitzatius, que normalment preocupen més els gestors interns.

Des d'aquest punt de vista funcional, una memòria de gestió pot **recollir informació** sobre:

- Tot un **àmbit competencial** de l'Administració local.
- Una **política pública**, entesa com un conjunt d'objectius, decisions i accions que porta a terme un govern per solucionar uns problemes o aprofitar unes oportunitats que en un moment determinat es consideren prioritàries per als actors que determinen l'agenda política i que impliquen diversos agents institucionals i ciutadans.
- Un o més **programes**, concrecions de les polítiques públiques que consisteixen en un paquet coherent d'actuacions que persegueixen un mateix objectiu.
- Les **actuacions** realitzades, que són les unitats mínimes d'execució dels programes per tal d'assolir un o més objectius específics.



Tradicionalment, les **formes d'actuació** de les administracions públiques s'han classificat en quatre tipus:

- Execució d'obres
- Intervenció administrativa en l'activitat privada que afecta interessos públics (control, regulació, supervisió, inspecció, sanció...)
- Foment i promoció d'activitats per part de tercers
- Prestació de serveis públics

Les actuacions poden tenir també el caràcter de **projectes** en el cas que tinguin uns terminis d'execució (inici i acabament) concrets i uns objectius singulars.

Tenint tot això en compte, una memòria, des de la perspectiva funcional, podria abastar un conjunt d'actuacions relacionades que donen resposta a les necessitats derivades d'una política pública o, més restringidament, d'un programa d'actuació.

En qualsevol cas, s'ha d'assegurar que l'abast de la memòria tingui significació suficient per als públics als quals es vol adreçar: no sempre allò que és significatiu per als que elaboren la memòria ho és per als seus destinataris.

Exemples de memòries de gestió amb una perspectiva funcional són:



- Memòria sobre les infraestructures viàries i els equipaments de titularitat municipal (competència)
- Memòria del servei (obligatori) de recollida de residus
- Memòria del programa d'actuació (transversal) de gent gran
- Memòria de la creació d'una nova escola bressol municipal (projecte)
- Memòria de l'execució del pla de mobilitat del municipi

Després de reflexionar sobre l'encàrrec que li havia fet la regidora, la cap de secció d'Acció Social de l'Ajuntament va decidir enfocar la memòria de gestió des d'una perspectiva funcional, prenent com a base la Cartera de serveis socials de competència municipal, que es defineix a partir del que estableix el Decret 142/2010, d'11 d'octubre, pel qual s'aprova la Cartera de serveis socials 2010-2011. [http://treballiaferssocials.gencat.cat/ca/ambits_tematics/serveis_socials/la_cartera_de_serveis_socials/]

Així, va definir la informació que havia d'incloure a la memòria en els blocs següents:

- Aspectes generals dels serveis socials municipals
- El servei bàsic d'atenció social
- Serveis d'atenció domiciliària
- Servei de centre obert
- Altres prestacions dels serveis socials
- Qualitat i millora del servei
- Treball en xarxa i participació



Lògicament, a banda de l'abast orgànic i de l'abast funcional, la memòria de gestió ha de tenir un abast temporal. Aquest **abast temporal** s'haurà de determinar tenint en compte la finalitat de la memòria, però normalment comprendrà tot un cicle anual i estarà relacionat amb el cicle pressupostari.

3. Els públics destinataris de la memòria

En aquesta part del manual es tractarà sobre com orientar la memòria de gestió a les necessitats i les expectatives dels públics destinataris, per tal d'assegurar que la informació que es proporciona és rellevant i significativa per a ells.

Per començar, us proposem un nou exercici:



Activitat

La cap de secció d'Acció Social (vista en el cas anterior) continua treballant en la memòria de gestió dels serveis socials, que ha de presentar a la reunió del Consell de benestar social del municipi.

Tot i que ja ha decidit l'abast de la memòria i el seu enfocament, orientat als serveis més que no pas a l'organització, encara ha de destriar quins seran els continguts que recollirà i com els tractarà per tal que el document capti l'interès de les persones a les quals s'adreçarà.

Per això ha preparat una senzilla anàlisi sobre aquests públics:

- Per una banda, els ha inventariat de la forma més detallada possible.
- Per una altra, ha assenyalat per a cadascun d'ells quins són els temes que més li poden interessar.

A partir d'aquí, podrà ordenar i prioritzar els continguts, i també donar-los la forma adequada per assegurar-ne la comprensibilitat a cada públic destinatari.

Us suggerim que repetiu vosaltres aquest mateix exercici confeccionant una taula amb dues columnes segons aquesta pauta:

Públics	Interessos fonamentals
<i>Detallar totes aquelles persones individuals o els col·lectius als quals pot anar adreçada una memòria del vostre àmbit de treball de la forma més exhaustiva possible.</i>	<i>Escriure tots aquells aspectes de la gestió que penseu que interessin a cada un dels públics.</i>

Quan s'elabora una memòria de gestió, és important recollir-hi aquells temes que l'àmbit impulsor considera que els seus públics han de conèixer. No obstant això, si hom pensa només en els interessos de qui confecciona la memòria, probablement obtindrà un document interessant només per a ell. És més, hi ha la possibilitat que ja conegui la informació que vol comunicar i, per tant, hagi fet un treball estèril.

Duent a terme aquesta senzilla activitat de reflexió sobre els públics destinataris, posem en primer pla allò que és interessant per als tercers als quals ens volem adreçar i adoptem, en primer lloc, el seu punt de vista, amb la qual cosa posem les bases perquè la memòria sigui rellevant i, probablement, generi més preguntes sobre el treball realitzat.

La cap de secció d'Acció Social va fer una llista amb els públics destinataris que incloïa els següents:

- La regidora delegada en matèria de serveis socials.
- La resta de regidors i regidores del govern municipal.
- Els regidors i les regidores que no estan en el govern municipal (alguns d'ells formen part del Consell de benestar social).
- Les entitats socials del municipi.
- Les persones usuàries dels serveis socials (sobretot a partir de la representació que tenen en el Consell).
- El públic general, ja que es difondrà la memòria a través del portal de transparència (i de forma resumida, en el butlletí municipal).
- El comitè de direcció tècnica de l'Ajuntament.
- El mateix personal dels serveis socials.



Quan heu elaborat la vostra llista, us ha resultat més àmplia o més restringida que aquesta?

Heu detectat algun públic en el qual no havíeu pensat inicialment?

Us suggerim que, per cada públic, no indiqueu més de tres punts d'interès. Així aconseguireu concentrar-vos en allò més important.

Com s'ha vist a la introducció d'aquest manual, una memòria de gestió pot tenir diverses finalitats. Segons quines siguin aquestes finalitats, es poden distingir diversos públics als quals, en principi, anirà adreçada la memòria:

Finalitat de la memòria	Tipus de públic
Seguiment d'actuacions complexes	Intern: personal tècnic i càrrecs electes
Rendició de comptes	Intern: càrrecs electes Extern: ciutadania en general, altres administracions
Presa de decisions	Intern: càrrecs electes i personal directiu
Processos de millora	Intern: equip de treball, responsables tècnics i càrrecs electes Extern: persones usuàries dels serveis

D'entrada es pot observar una primera distinció entre públics interns i públics externs.

Normalment, els **públics interns** tindran més coneixements sobre els àmbits objecte de la memòria, tot i que caldrà distingir entre el personal tècnic, que es pressuposa més expert, i els càrrecs electes, que poden tenir un coneixement menys detallat sobre determinats assumptes. En aquests casos, és factible utilitzar un llenguatge tècnic i confiar en la capacitat de les persones lectores perquè trobin i comprenguin la informació que necessiten.

En canvi, els **públics externs** acostumen a no ser especialistes ni en Administració pública en general, ni en les matèries que es tracten a les memòries. Amb algunes excepcions (periodistes, contractistes, consultors, analistes...), es tracta de persones o col·lectius interessats però no experts, per la qual cosa tant l'estructura del contingut com la forma en què aquest es reculli haurà de facilitar al màxim la comprensió de la informació que es facilita.

A més del caràcter intern o extern i del grau d'expertesa dels públics, un altre aspecte que cal tenir en compte és el seu **rol**: no tindran el mateix punt de vista sobre les qüestions que s'hagin d'explicar un regidor de l'oposició, una associació que col·labora amb els serveis municipals o una ciutadana anònima que consulta per curiositat el portal de transparència. Caldrà preveure, per exemple, si serà més efectiva l'elaboració de diferents versions de la memòria (més extensa, més resumida; més tècnica, més generalista) per a cada públic o una única versió que pugui donar resposta a aquestes perspectives diverses.



Activitat

Per tal d'afinar en l'anàlisi dels públics que se us ha proposat en l'exercici inicial d'aquest apartat, podeu recuperar la taula treballada i afegir-hi noves dades:

- Públic intern o extern
- Públic especialista o generalista
- Rol del públic davant la informació municipal

També es pot incorporar per a cada públic una indicació d'objectius que volem assolir en fer arribar la memòria a cada públic.

Per exemple, en el cas de les persones usuàries d'un servei, es pot plantejar l'objectiu de justificar suficientment uns preus públics o unes taxes amb l'activitat desenvolupada i els resultats assolits, fer-ne difusió i augmentar-ne el nombre d'usos o remarcar l'existència de prestacions menys conegudes pel públic.



La lectura que us hem proposat fa referència a la informació de gestió que les empreses que cotitzen en borsa han de presentar davant de la Comissió Nacional del Mercat de Valors (CNMV) per tal que qui tingui interès a invertir pugui comprendre el seu funcionament i decidir si vol destinar-hi el seu capital.

Creieu que aquesta situació té un paral·lelisme en el cas de l'Administració pública?

Penseu que les memòries i els informes de gestió que habitualment fan públiques les administracions contenen informació rellevant per tal que parts interessades prenguin decisions pel que fa a la seva relació amb les administracions?

Si en el vostre àmbit de treball es fan memòries de gestió, dediqueu un instant a pensar en els públics destinataris i reflexioneu sobre si el seu contingut és el més adequat o pateixen també la paradoxa “molta transparència, poca informació”.

Les memòries de gestió normalment inclouen tots o una part dels **continguts** següents:

- **Descripcions** de les actuacions dutes a terme que tenen una significació important per a tots o alguns dels públics als quals s'adreça la memòria de gestió i aporten dades que il·lustren l'activitat i els resultats assolits.
- **Anàlisis** d'aquestes actuacions, relacionant-les entre elles i incloent-hi, si escau, diferents interpretacions o punts de vista.
- **Valoracions** sobre els resultats que s'han aconseguit, si és possible, amb relació als objectius prèviament fixats.
- **Propostes** sobre noves actuacions o recomanacions sobre les actuacions realitzades que poden derivar de les realitzades durant el període que abasta la memòria.

Aquests continguts dependran de la finalitat de la memòria i del punt de vista dels públics als quals s'adreça.

L'obtenció de la informació

Massa sovint l'obtenció i la preparació de la informació necessària per a l'elaboració de la memòria de gestió ens ocupa en el moment en què se n'ha de començar la redacció. Aquesta situació acostuma a comportar un alt cost, ja que les dades no sempre estan disponibles amb les característiques que es necessiten per a la memòria.

És desitjable, en la mesura que sigui possible, tenir en compte els **consells** següents:

- Pensar en la informació sobre la qual haurem de donar compte, a través de la memòria de gestió, en el moment de la planificació de les actuacions.
- Automatitzar tant com sigui possible l'obtenció de les dades.
- Obtenir la informació preferentment al mateix temps que es genera, i no al final del cicle de gestió, per evitar de trobar errades o mancances quan ja no és possible rectificar.

- Procurar mantenir l'homogeneïtat de les dades en el temps per facilitar l'anàlisi de l'evolució en cicles successius.
- Tendir a formats de dades estandarditzats que permetin la comparació entre diferents entitats.

La redacció dels continguts de la memòria

A l'hora de redactar els continguts de la memòria, el criteri bàsic és **no improvisar** i pensar abans d'escriure. Cal ajustar-se en tot moment a l'abast que s'ha determinat prèviament i evitar (com s'ha vist en l'article que hem proposat llegir) una saturació de dades i d'informació que pot comportar que es difuminin els continguts clau i perdin visibilitat.

En tot moment és necessari tenir present el públic al qual ens adreçem i prioritzar dues qüestions:

- Què necessita saber?
- Què creiem important que sàpiga?

Algunes **recomanacions** per a la redacció dels continguts de la memòria de gestió que poden ajudar a millorar la seva efectivitat són:

- Determinar la llargada de la memòria per avançat, per evitar l'excés d'informació i concentrar-se en els aspectes essencials.
- Abans de començar a escriure, fer un esquema del contingut que ens servirà de guió i ens ajudarà a ordenar la informació de forma eficaç.
- Estructurar el contingut en apartats clarament identificats i que segueixin un discurs lògic i fàcilment comprensible per persones que poden no ser expertes en la matèria.
- Concentrar-se inicialment en els continguts i deixar els aspectes formals per a una fase posterior de l'elaboració de la memòria.

L'estructura de la memòria de gestió

L'estructura de cada memòria de gestió dependrà de la matèria de què tracti, de la seva finalitat i del públic al qual s'adreça. No obstant això, com a pauta general, us proposem una estructura bàsica per confeccionar la memòria de gestió, que caldrà adaptar a cada cas concret. Aquesta estructura és la següent:

- 1) **Taula de contingut:** Es recomana incloure al començament de la memòria una taula de contingut que faciliti la localització de la informació i permeti a qui llegeix el document anar directament a les parts que més li poden interessar.
- 2) **Presentació:** Un breu text justificatiu de la memòria.
- 3) **Resum executiu:** El resum executiu és un text breu que condensa els aspectes essencials de la memòria.
- 4) **Introducció:** Indicacions breus de caràcter metodològic.

5) **Informació de context:** Tot allò que, tant des del vessant extern com des de l'intern, ajudi a situar i a contextualitzar la informació que es proporcionarà. Sense ser exhaustiu, en aquest bloc es pot incloure tot el que calgui saber sobre aspectes com:

- El marc legal i competencial de l'àmbit de la memòria
- Les dades econòmiques i financeres (pressupostàries) més destacades
- Les dades sociodemogràfiques més significatives
- Els condicionants tecnològics
- Els aspectes organitzatius: estructura, òrgans, responsables, personal...

6) **Informació sobre les actuacions:** És el contingut pròpiament dit de la memòria, que cal estructurar, al seu torn, en seccions numerades. Dins de cada secció és convenient seguir l'ordre "dades, anàlisi i aspectes de discussió", és a dir, d'allò més objectiu a allò més opinable.

7) **Conclusions:** És probable que es vulgui incloure en la memòria un apartat de conclusions i de propostes. Si és així, cal distingir clarament les conclusions tècnicament fonamentades de les opinions. En tot cas, és aconsellable evitar els judicis de valor que no tinguin caràcter tècnic. Es recomana també incorporar propostes de futur (millores, temes de debat, etc.).

8) **Annexos:** Al final de la memòria caldrà afegir els annexos amb aquella informació complementària que no és convenient recollir en els apartats interiors, ja sigui perquè es tracta de temes secundaris, ja sigui perquè són instruments auxiliars. Pot tractar-se d'un índex, un glossari, una taula de referències o fonts d'informació, taules, diagrames i gràfics complementaris, etc. En un annex final cal recollir les dades de contacte de l'àmbit que ha elaborat la memòria perquè les persones destinatàries, si ho creuen convenient, puguin fer arribar consultes i suggeriments.

Diferències entre presentació, resum executiu i introducció

Sovint s'utilitzen els termes presentació, introducció i resum (executiu) com a sinònims per referir-nos a qualsevol part prèvia de la memòria (o d'un altre tipus de document de gestió).

No obstant això, en aquest manual fan referència a components diferenciats de la memòria:

- **Presentació:** text breu (normalment, una plana) que serveix de **justificació** de la memòria i de la seva finalitat. Habitualment és un espai reservat per a la persona que ocupa la màxima responsabilitat de l'àmbit funcional al qual es refereix la memòria, que pot ser un càrrec electe.
- **Introducció:** té un caràcter més tècnic i serveix per donar les explicacions necessàries des del punt de vista **metodològic**. Qualsevol informació necessària sobre els criteris tècnics que s'han seguit per elaborar la memòria i que sigui significativa s'hauria de recollir en aquest apartat: determinació de l'abast, fonts d'informació, explicació de l'estructura del contingut, etc.
- **Resum executiu:** és un text breu que recull d'una manera **sinètica** totes les idees clau de la memòria. Per una banda, permet que lectors sense gaire temps obtinguin la informació imprescindible; però també serveix per captar la seva atenció i fer que continuïn llegint... Sempre que la memòria tingui una certa extensió, es recomana incloure (al començament o al final) aquest resum, que no hauria de tenir una extensió superior a una o dues pàgines.



Activitat

Després d'haver vist quins haurien de ser els continguts bàsics d'una memòria de gestió, cal que dediqueu una estona, com va fer la cap de secció d'Acció Social, a fer un breu exercici:

- Quina seria l'estructura que penseu que és més adient per a una memòria de gestió del vostre àmbit funcional de treball?
- Pel que fa als continguts, feu una llista amb els deu temes que penseu que és essencial que tots els vostres públics coneguin sobre la feina que desenvolueu des d'aquest àmbit.

Amb això podeu començar a treballar a fons en els continguts de la vostra memòria de gestió.

Per saber-ne més

Per a més informació, podeu consultar la memòria de gestió anual corresponent a l'any 2016 dels Serveis Socials de l'Ajuntament del Masnou, *Observatori social del Masnou*, <https://www.seu-e.cat/documents/28377/7083359/Observatori+Social+del+Masnou+2016/a7cbb298-5fd5-44f1-9d00-000000000000>

En aquest document es pot trobar un exemple d'alguns dels apartats de l'estructura bàsica d'una memòria, així com una mostra de com s'han tractat formalment els continguts:

- Índex o taula de contingut
- Presentació del càrrec electe delegat
- Resum executiu
- Informació de context del servei: la població del Masnou (vessant extern) i aspectes generals dels serveis socials municipals (vessant intern: marc legal, cartera de serveis, Pla d'actuació municipal...)
- Informació sobre el servei bàsic d'atenció social: pressupost, dades i indicadors bàsics, persones i problemàtiques ateses, serveis i prestacions realitzats, etc.
- Glossari

5. Els aspectes formals de la memòria

Anteriorment s'ha pogut treballar sobre els continguts que pot tenir la memòria de gestió. Toca ara parlar de les formes, ja que una correcta utilització dels aspectes formals pot contribuir de forma decisiva a l'eficàcia de la memòria.

Comencem amb una petita lectura:

“Hacienda organiza una jornada dirigida a clarificar el lenguaje administrativo para mejorar la comunicación con el ciudadano”, [<http://laadministracionaldia.inap.es/noticia.asp?id=1504841>] 23/04/2015, Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

Aquest breu text és un exemple de com l'Administració (en aquest cas, la tributària) ha vist la importància que el llenguatge que utilitza per comunicar-se amb la ciutadania sigui més clar i comprensible. Si aquesta era una necessitat quan els ciutadans i les ciutadanes eren simplement administrats (és a dir, persones que havien de viure sota la capacitat regulatòria d'una Administració), ara que els poders públics s'han proposat també objectius de transparència i rendició de comptes ha esdevingut una obligació.



Considerem que la vostra Administració té també un repte de millora pel que respecta al llenguatge que utilitza en la seva relació amb els veïns?

Més concretament, penseu en la documentació tècnica i administrativa que es genera en el vostre àmbit de gestió i que en un moment o altre ha de ser utilitzada per la ciutadania. Creieu que superaria un test de comprensibilitat per a una persona que no pertany al vostre entorn de treball?

5.1. Algunes consideracions sobre el llenguatge

Com hem vist anteriorment, la memòria de gestió és un instrument bàsic per a (entre altres coses) la rendició de comptes a una diversitat de parts interessades que, molt freqüentment, no seran especialistes en l'entorn tècnic, jurídic i administratiu i no estaran acostumades a utilitzar el seu llenguatge.

Així, doncs, una premissa essencial perquè una memòria sigui eficaç i aconsegueixi els seus objectius és que sigui **comprensible** per les persones que l'han de llegir.

Veiem tot seguit els **principis bàsics** que recull el *Llibre d'estil* de la Diputació de Barcelona (2016, pàg. 20-21) per redactar textos administratius amb eficàcia:

1. Pensem abans d'escriure i concentrem-nos en la informació essencial. L'estructura bàsica d'un text és: inici, desenvolupament i cloenda.
2. Busquem sempre la comoditat del destinatari. Posem-nos en el seu lloc: què sap i què no sap; què li hem d'explicar i què no cal que li expliquem. El destinatari ha de comprendre el missatge immediatament i plenament.
3. Adeqüem el missatge a la situació comunicativa: canal, intencionalitat, relació emissor-destinatari i tema. Trobem el to adequat i mantinguem-lo al llarg de tot el text.
4. Elaborem els documents amb responsabilitat i sentit crític. Siguem conscients que els nostres escrits han de tenir el grau de qualitat lingüística que s'espera d'una Administració pública.
5. Redactem sense errors ortogràfics. Ajudem-nos dels verificadors i tinguem-ne en compte les limitacions.

Seguint la línia d'aquests cinc principis i buscant l'ús d'un llenguatge precís, rigorós, coherent i concís, en redactar la memòria de gestió podem afegir també **altres consells pràctics**:

- Utilitzar un llenguatge senzill però precís. Evitar arcaïsmes i oracions rebuscades i complexes.
- Seguir l'ordre lògic de la frase: subjecte, verb i complements.
- Emprar sempre que sigui possible paraules del llenguatge comú, assequibles per al lector mitjà. Quan sigui necessari, incorporar-hi termes tècnics i explicar-los breument en el mateix text o en un glossari.
- Tenir en compte l'ús de llenguatge neutre i no sexista, però evitant l'artificiositat.

5.2. Algunes consideracions sobre el disseny

La memòria ha de ser dissenyada per conduir el lector a través de la informació d'una manera lògica i estructurada. No es tracta d'un document artístic, sinó **tècnic**. Els components formals han de facilitar en tot moment que el lector pugui trobar la informació interessant i que no es perdi en detalls secundaris.

Alguns **aspectes bàsics** sobre el disseny que s'han de tenir en compte en elaborar la memòria de gestió són:

- Prioritzar sempre una lectura visualment còmoda amb una tipografia clara i llegible, i amb uns marges i un interlineat suficients.
- Facilitar sempre la "navegació" pel document, la recerca d'informació i les referències amb aspectes mínims, com la numeració de pàgines, la utilització de sumaris i índexs i l'ús de títols numerats i destacats per als diferents apartats.
- Recordar que el lector no sempre disposa dels mateixos recursos que nosaltres. Per exemple, si algunes de les persones destinatàries s'hauran d'imprimir la memòria elles mateixes, pensem que no sempre hi ha disponibles impressores en color.
- Utilitzar de forma ponderada els recursos gràfics. Cal afegir-los quan serveixen per millorar la comprensió d'una informació (per exemple, un gràfic de l'evolució temporal d'una dada) o per fer

més còmoda la lectura d'un text (per exemple, amb una il·lustració o fotografia), però s'ha d'evitar la seva proliferació indiscriminada, font de distracció i mostra de poca professionalitat.

5.3. La revisió i la correcció de la memòria

Una vegada enllestida la redacció dels continguts de la memòria, és necessari realitzar un procés final de revisió i de correcció.

Hem de tenir present que la memòria de gestió serà sovint la targeta pública de presentació d'un àmbit de treball. S'ha d'evitar que la imatge que es trasllada es vegi condicionada de forma negativa per errades ortogràfiques, incoherències en el text, etc., que desvien l'atenció dels aspectes essencials i minen la credibilitat del discurs.

Per evitar tant com sigui possible aquestes situacions, és necessari fer una **lectura final del document** de la memòria per detectar qualsevol tipus d'error gramatical i ortogràfic. També s'ha de comprovar que no existeixin errades en la numeració de pàgines i apartats i en les taules de contingut.

Pel que fa al contingut pròpiament dit, una pràctica aconsellable és fer llegir un esborrany complet de la memòria a persones amb criteri suficient però que no hagin participat en l'elaboració.

Pot tractar-se d'altres membres de l'equip de treball o de companys d'altres àmbits de treball, que ens podran fer arribar els seus suggeriments per acabar d'arrodonir el text o fins i tot ens proposaran canvis o incorporacions per millorar-ne la comprensió.

5.4. L'aprovació final

Una vegada feta la correcció final i abans de procedir a l'edició i la difusió de la memòria, cal que l'equip redactor obtingui el **vistiplau** dels òrgans responsables de l'àmbit de què es tracti.

En alguns casos serà necessària l'aprovació formal d'un òrgan de govern (per exemple, quan s'ha de presentar una memòria justificativa d'una subvenció), mentre que en altres l'aprovació serà implícita a partir de la inclusió d'un text de presentació de qui tingui la responsabilitat: directiu, comandament, regidor delegat o la mateixa alcaldia presidència.

Sigui com sigui, aquest òrgan que ha de validar la memòria ha de disposar amb temps suficient d'un text complet i revisat, per tal de poder-lo revisar íntegrament i donar-hi la seva conformitat.

6. L'edició i la difusió de la memòria

Quan s'elabora la memòria, cal tenir també en compte que probablement la informació que inclou es podrà utilitzar en **diversos suports o mitjans**. En aquest sentit, us proposem que feu una visita il·lustrativa al web que comentem a continuació:

En el web *Lenguaje administrativo claro*, un blog impulsat per l'Institut Vasco de Administración Pública (IVAP), podeu trobar la següent entrada elaborada per l'especialista Begoña Ayerdi: "La importancia del contexto comunicativo. Un mismo contenido en papel, en una página web y en una infografía". [<http://www.ivap.euskadi.eus/entrada-blog/2017/la-importancia-del-contexto-comunicativo/r61-vhizke02/es/>]

En aquesta entrada del blog s'explica com la diversitat de recursos amb què es compta per oferir continguts permet elaborar-los de forma cada vegada més atractiva, i s'explica com es pot presentar un mateix contingut de fons en tres formats diferents: el paper, un lloc web i una infografia.

Les tres versions tenen uns aspectes en comú (textos breus, atractius, comprensibles i ben organitzats), però també diferències importants pel que respecta a:

- La llargada del text
- La quantitat d'informació que s'ofereix
- La inclusió d'imatges
- Els possibles itineraris de lectura
- L'organització del text
- Les possibilitats que existeixen per aprofundir la informació

En aquest document es pot trobar un exemple ben reeixit que compara les característiques d'una mateixa informació quan s'ha de difondre en tres versions diferents (la tradicional en paper, el web i una infografia), situació que potser també hem de considerar en l'elaboració de la memòria de gestió.

Per tant, tal com veiem, la darrera etapa del procés de confecció de la memòria de gestió és la **difusió** del document final.



Cal tenir en compte que, tot i que es parli de la darrera etapa del procés, s'ha de **preveure** com es farà la difusió de la memòria en el moment de la preparació, tenint en compte la destinació i la utilitat prevista, ja que en alguns casos aquestes consideracions condicionaran el format, el suport i les formes de difusió.

Les **formes** més habituals de difusió de la memòria són l'edició en paper i l'edició electrònica.

En el cas d'optar per l'**edició en suport paper**, s'haurà de preveure quantes còpies es necessitaran i quin serà el mitjà de distribució. Normalment les còpies en paper s'utilitzen per lliurar-les en mà a les persones interessades que assisteixen a reunions o sessions informatives. També és freqüent que es dipositin en punts d'atenció a la ciutadania perquè les persones usuàries les puguin agafar.

No obstant això, actualment és més adequat optar per una **distribució en suport electrònic**, tant per qüestions d'economia (només es fan les còpies en paper estrictament necessàries) com de difusió, ja que un arxiu electrònic es pot distribuir des del web municipal, per correu electrònic o a través de xarxes socials amb un cost molt inferior.

Per altra banda, les edicions electròniques faciliten la utilització de diferents **arxius complementaris** que la persona usuària pot triar segons les seves necessitats i l'actualització de versions en cas que calgui fer correccions o canvis en la informació.

En funció dels objectius pels quals s'hagi elaborat la memòria de gestió i dels públics als quals s'adrexi, **altres aspectes** que s'han de tenir en compte són:

- Valorar si és necessari fer una presentació en una sessió presencial, en la qual es puguin donar explicacions sobre el contingut de la memòria i respondre preguntes que es puguin plantejar. Aquesta pot ser una situació típica quan la memòria s'adreça a un òrgan de govern (per exemple, la Junta de Govern local, el Ple o una comissió informativa), a un òrgan de coordinació directiva o tècnica, o a un òrgan de participació ciutadana (un consell sectorial, de barri o de municipi). En aquest cas, és aconsellable preparar una presentació dels aspectes més destacats del document basada en el resum executiu. S'ha de preveure també si caldrà distribuir còpies en paper de la memòria per tal que les persones assistents puguin seguir-ne la presentació; en alguns casos, pot ser aconsellable que la memòria estigui a disposició de les persones assistents a la sessió amb suficient antelació per facilitar la preparació de la reunió.
- Fins i tot quan no sigui necessari fer una presentació presencial, considerar que la difusió de la memòria vagi acompanyada d'un resum o una presentació que en faciliti la consulta a les persones destinatàries; novament, aquesta presentació hauria de basar-se en el resum executiu.

Resum

Una **memòria de gestió** és un tipus de document tècnic que pot servir per diferents finalitats, normalment vinculades a l'**avaluació** d'actuacions que es fan des de l'Administració pública: rendició de comptes, presa de decisions, processos de millora de gestió, etc.



També és un dels mecanismes utilitzats per donar compliment a les obligacions de les administracions en matèria de **transparència**.

L'elaboració d'una memòria de gestió es pot enfocar com un **projecte**, ordenant les activitats que s'han de realitzar en cinc grans fases o etapes: iniciació o preparació del que ha de ser la memòria, planificació de les activitats que cal fer per obtenir-la, execució d'aquestes activitats, control dels resultats que s'obtenen i avaluació del resultat final.

Tenint en compte la **finalitat** de la memòria i els **públics** als quals s'adreça, s'haurà d'establir quin serà el seu **abast**, és a dir, el conjunt dels temes que s'hi volen tractar entre tots els possibles, des d'una perspectiva que pot ser funcional o organitzativa. També s'ha de definir l'abast temporal de la memòria, que estarà vinculat al cicle de gestió general de l'àmbit de què es tracti (un servei, un projecte, un programa...).

Els **continguts** de cada memòria dependran de les característiques de l'àmbit funcional a què es refereix i de l'abast que s'hagi determinat. Però en qualsevol cas és imprescindible que siguin rellevants i significatius per als públics destinataris i que responguin a les necessitats que deriven de la seva finalitat. Cal anar amb compte perquè no hi hagi un excés d'informació que acabi amagant allò que és més important. És important definir una estructura de contingut de la memòria clara i que en faciliti la consulta.

Així mateix, els **aspectes formals** de la memòria han de constituir un element d'ajuda per a la comprensió de les informacions que es volen traslladar, i no un factor generador d'errors o de distracció. Això afecta tant el llenguatge i el seu estil, com els aspectes vinculats al disseny i la imatge del document.

Finalment, s'ha de pensar també quins seran els **suports** més efectius per a l'edició de la memòria i els canals de difusió més adequats perquè arribi als públics destinataris.

Autoria

A partir d'un disseny de la Direcció de Serveis de Formació, aquest manual ha estat elaborat per:

Autor: Alexandre Álvarez Mena

- Ajuntament del Masnou.
- Gerent.

I ha estat editat per: MadeBy4W Projectes Digitals.

Els continguts d'aquest web estan sota una
llicència de [Creative Commons Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)