

# Bones pràctiques en gestió pública que contribueixen al creixement empresarial

**Josep Viñas i Xifra**  
**Professor de Comptabilitat Pública**  
**Director del Departament d'Empresa**  
**Universitat de Girona**



Barcelona, 6 de febrer de 2015



**Ajuntament  
de Barcelona**

# ÍNDEX

1. TIPOLOGIA DE BONES PRÀCTIQUES
2. EINES DE GESTIÓ ECONÒMICA
3. ESTUDIS EMPÍRICS
4. ESTUDI AJUNTAMENTS CATALANS
5. REFLEXIONS

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



**Ajuntament  
de Barcelona**

# Transparència

1. Tipologia de bones pràctiques
  2. Eines de gestió econòmica
  3. Estudis empírics
  4. Estudi ajuntaments catalans
  5. Reflexions
- Informació pública accessible i clara
  - Espais de participació i col·laboració ciutadana
  - Difusió de la gestió reactiva i proactiva
  - Control de la gestió per part de la ciutadania
  - Incentivació de la cultura de la responsabilitat

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



**Ajuntament  
de Barcelona**

# Planificació

1. Tipologia de bones pràctiques
  2. Eines de gestió econòmica
  3. Estudis empírics
  4. Estudi ajuntaments catalans
  5. Reflexions
- Anàlisi de la situació: Definir prioritats i objectius
  - Anàlisi DAFO: Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats
  - Definició dels valors de l'organització
  - Definició dels serveis estratègics
  - Pressupostos a llarg termini de les despeses dels serveis estratègics

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



**Ajuntament  
de Barcelona**

# Gestió

1. Tipologia de bones pràctiques
  2. Eines de gestió econòmica
  3. Estudis empírics
  4. Estudi ajuntaments catalans
  5. Reflexions
- Economia, Eficiència i Eficàcia
  - Sostenibilitat financera
  - Anàlisi financera
  - Responsabilitat social
  - Aplicació de les noves tecnologies
  - **Gestió econòmica**

ACCID

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



Ajuntament  
de Barcelona

# Control

1. Tipologia de bones pràctiques
  2. Eines de gestió econòmica
  3. Estudis empírics
  4. Estudi ajuntaments catalans
  5. Reflexions
- Control de legalitat i control de gestió
  - Control extern i control intern
  - Procediments
    - Bàsics (Enquestes, Qüestionaris, ...)
    - Qualitatius (Relacions entre àrees, ...)
    - Quantitatius (Avaluació recursos, ...)
  - Avaluació i seguiment

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



**Ajuntament  
de Barcelona**

# Models de costos

1. Tipologia de bones pràctiques
  2. **Eines de gestió econòmica**
  3. Estudis empírics
  4. Estudi ajuntaments catalans
  5. Reflexions
- **Aplicació de models**
    - En tots els casos
    - En aquells serveis amb taxes o preus públics
  - **Imputació de costos**
    - Tots els costos
    - Només els costos directes
  - **Saber si es té en compte l'organigrama de l'administració pública**
    - Models orgànics
    - Models inorgànics
    - Models ABC
  - **Utilitat per a la presa de decisions**
    - Utilitat per als tècnics
    - Utilitat per als polítics
  - **Importància dels costos financers**
    - Dins el cost del servei
    - Com un cost indirecte

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



**Ajuntament  
de Barcelona**

# Indicadors de gestió

1. Tipologia de bones pràctiques
  2. **Eines de gestió econòmica**
  3. Estudis empírics
  4. Estudi ajuntaments catalans
  5. Reflexions
- **Aplicació d'indicadors**
    - En alguns serveis
    - En casos excepcionals
  - **Propietats més importants dels indicadors**
    - Fiabilitat
    - Oportunitat
    - Comparabilitat
  - **Tipologies d'indicadors**
    - Indicadors d'eficiència
    - Indicadors d'eficàcia
    - Indicadors d'impacte
  - **Utilitat per a la presa de decisions**
    - Utilitat per als tècnics
    - Utilitat per als polítics

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



**Ajuntament  
de Barcelona**

# Quadre de Comandament Integral

1. Tipologia de bones pràctiques
  2. **Eines de gestió econòmica**
  3. Estudis empírics
  4. Estudi ajuntaments catalans
  5. Reflexions
- **Aplicació del Quadre de Comandament**
    - En algunes àrees
    - En casos excepcionals
  - **Coneixement d'administracions que l'apliquin**
    - Moltes
    - Poques
    - Cap
  - **Aportació en la millora de la gestió**
    - Planificació
    - Estratègia
  - **Àmbit d'aplicació**
    - Finances
    - Processos interns
    - Ciutadà/client

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



**Ajuntament  
de Barcelona**

# Benchmarking

1. Tipologia de bones pràctiques
  2. **Eines de gestió econòmica**
  3. Estudis empírics
  4. Estudi ajuntaments catalans
  5. Reflexions
- **Aplicació del Benchmarking**
    - En algunes àrees
    - En casos excepcionals
  - **Validesa a l'administració pública**
    - Sí
    - Adaptació del concepte de "competidor"
    - No existeixen "competidors"
  - **Aportació en la millora de la gestió**
    - Comparar per veure on es pot millorar
    - Adaptar resultats a circumstàncies pròpies
    - Utilitzar informació per establir objectius

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



**Ajuntament  
de Barcelona**

# Projecte FEMP

1. Tipologia de bones pràctiques
  2. Eines de gestió econòmica
  3. **Estudis empírics**
  4. Estudi ajuntaments catalans
  5. Reflexions
- Estat espanyol
  - Ajuntaments de més de 50.000 habitants (11 municipis)
  - Col·laboració de les universitats (9 universitats)
  - Càlcul de costos i indicadors de gestió
  - Des de 2003
  - Anàlisi de processos i activitats. Mapa d'activitats
  - Indicadors de gestió: activitat, econòmics, d'entorn

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



**Ajuntament  
de Barcelona**

# Llibre blanc dels costos en les universitats

1. Tipologia de bones pràctiques
  2. Eines de gestió econòmica
  3. **Estudis empírics**
  4. Estudi ajuntaments catalans
  5. Reflexions
- Estat espanyol
  - Universitats públiques (18)
  - Càlcul de costos, marges i indicadors
  - Indicadors de docència i indicadors de recerca
  - Anàlisi del Quadre de Comandament Integral
  - A partir de 2006

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



**Ajuntament  
de Barcelona**

# Audit Comission

1. Tipologia de bones pràctiques
  2. Eines de gestió econòmica
  3. **Estudis empírics**
  4. Estudi ajuntaments catalans
  5. Reflexions
- Anglaterra
  - Organisme per a la protecció de la despesa pública
  - Entitat independent
  - Sector públic local i sector públic de la salut
  - Des de 1982
  - Anàlisi d'indicadors financers
  - Càlcul d'indicadors d'economia, eficiència i eficàcia

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



**Ajuntament  
de Barcelona**

# Objectius de l'estudi

1. Tipologia de bones pràctiques
  2. Eines de gestió econòmica
  3. Estudis empírics
  4. **Estudi ajuntaments catalans**
  5. Reflexions
- Analitzar l'aplicació d'eines de la comptabilitat de gestió en els ajuntaments catalans
  - Valorar el coneixement d'aquestes eines per part dels ens locals
  - Captar una anàlisi crítica dels responsables tècnics dels ajuntaments sobre les eines utilitzades per a la gestió econòmica i financera
  - Proposar alternatives als sistemes de gestió utilitzats habitualment

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



**Ajuntament  
de Barcelona**

# Resultats en l'àmbit dels costos

1. Tipologia de bones pràctiques
  2. Eines de gestió econòmica
  3. Estudis empírics
  4. **Estudi ajuntaments catalans**
  5. Reflexions
- La majoria només els utilitzen en els serveis en els quals cal aplicar taxes o preus públics (65%)
  - La majoria imputa tots els costos als serveis -full cost- **(66%)**
  - Divisió entre aplicar models orgànics purs (43%) i alguna modalitat de l'ABC (30%)
  - La majoria **(66%)** considera que aplicar un model de costos és útil per a la presa de decisions
  - Divisió entre no considerar els costos financers com a major cost del servei (39%) o considerar-los com un cost indirecte (31%)
  - A l'hora d'utilitzar els models, el vessant normatiu és més important que el vessant gerencial
  - És lògica la utilització de models full cost en entitats que tenen molts costos fixos
  - La convivència de models orgànics i models ABC s'entén per la complexitat organitzativa de les administracions locals, on no existeix una correlació directa entre el centre responsable del servei i el control de costos de les activitats
  - **CONTRADICCIÓ:** Els mateixos que consideren que és una eina útil per a la presa de decisions només l'aplica quan la llei els obliga

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



**Ajuntament  
de Barcelona**

# Resultats sobre indicadors de gestió

1. Tipologia de bones pràctiques
  2. Eines de gestió econòmica
  3. Estudis empírics
  4. **Estudi ajuntaments catalans**
  5. Reflexions
- Només s'utilitzen en alguns serveis (44%)
  - Les propietats més valorades d'un indicador són la comparabilitat (83%), la fiabilitat (67%) i la comprensibilitat (63%)
  - Els indicadors més importants són els d'eficiència (75%)
  - La majoria **(58%)** considera que aplicar un model d'indicadors de gestió és útil per a la presa de decisions
  - Els indicadors de gestió no estan generalitzats per la **difícil quantificació dels outputs en alguns serveis**
  - La gran acceptació dels **indicadors d'eficiència** es pot explicar per la semblança amb el concepte de **productivitat** de l'empresa privada
  - **Important desconeixement** per part dels tècnics d'aquesta eina de gestió
  - **CONTRADICCIÓ:** Es valoren les enquestes de satisfacció de la ciutadania com a indicador de gestió però no es consideren importants els indicadors d'impacte

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



**Ajuntament  
de Barcelona**

# Resultats sobre QCI

1. Tipologia de bones pràctiques
  2. Eines de gestió econòmica
  3. Estudis empírics
  4. **Estudi ajuntaments catalans**
  5. Reflexions
- La majoria no han aplicat mai un QCI (83%)
  - Divisió entre els que no coneixen cap ajuntament que n'apliqui (54%) i els que coneixen algun cas excepcional (46%)
  - La majoria **(95%)** considera que la millor aportació d'un QCI és centrar l'organització en els objectius estratègics
  - La majoria **(80%)** considera que l'àmbit estratègic que més milloraria amb l'aplicació d'un QCI serien els processos interns
  - No existeix una estratègia clara dels ajuntaments en les polítiques de control econòmic i financer
  - La poca utilització d'aquesta eina es percep per una aversió important al risc
  - El procés productiu (processos interns) és un punt feble de les administracions locals
  - Per a l'elaboració d'un QCI és difícil compaginar els objectius a curt termini (mandat) i a mig termini (>5 anys) dels gestors polítics

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



**Ajuntament  
de Barcelona**

# Resultats sobre Benchmarking

1. Tipologia de bones pràctiques
  2. Eines de gestió econòmica
  3. Estudis empírics
  4. **Estudi ajuntaments catalans**
  5. Reflexions
- Divisió entre els que no han aplicat mai cap tècnica de benchmarking (40%) i els que ho han fet en casos excepcionals (40%)
  - La majoria (**58%**) considera que són vàlides les tècniques de benchmarking en l'administració local si es fa un procés d'adaptació del concepte de competidor
  - Divisió per valorar sobre quin aspecte aporta més informació el benchmarking, entre la determinació de com altres ajuntaments obtenen els resultats desitjats (35%) i la utilització de la informació com a base per establir objectius i estratègies (31%)
  - Poca consciència que els serveis que presta l'ajuntament del costat **puguin ser alternatius** als de l'ens propi.
  - Caldria saber en quins serveis, **sobretot els no obligatoris**, cada ajuntament **compeix per captar "clients"**
  - Desconeixement dels serveis no obligatoris en els quals **l'ajuntament és competitiu**
  - Necessitat de participació d'ens supramunicipals per **decidir quins serveis no obligatoris es poden prestar**

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



**Ajuntament  
de Barcelona**

# Reflexions

1. Tipologia de bones pràctiques
  2. Eines de gestió econòmica
  3. Estudis empírics
  4. Estudi ajuntaments catalans
  5. **Reflexions**
1. Els models de costos haurien de ser acceptats i comparables
  2. Definir indicadors per projectar les administracions cap al ciutadà-client
  3. Els indicadors s'han de poder presentar de manera uniforme al llarg del temps
  4. Participació conjunta dels gestors polítics i tècnics per definir les fites
  5. Utilització de les auditories operatives per millorar els processos interns
  6. Diferenciar entre serveis de monopoli, de competència i de cooperació

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



**Ajuntament  
de Barcelona**

# Reflexions

1. Tipologia de bones pràctiques
2. Eines de gestió econòmica
3. Estudis empírics
4. Estudi ajuntaments catalans
5. **Reflexions**
7. **Deixar de prestar serveis ineficients que ja presten altres administracions de manera més eficient**
8. Habilitar la **via electrònica** com un mitjà habitual entre la ciutadania i l'administració (Llei 11/2007)
9. Establir **canals multidireccionals amb un paper actiu del ciutadà-client**
10. Crear una **informació resumida i entenedora** dels principals valors econòmics, com ho fan a Gran Bretanya
11. **Compartir informació econòmica i de gestió entre les diferents àrees de les administracions**
12. **Sistematitzar** la publicació de la informació econòmica

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



**Ajuntament  
de Barcelona**

# Bones pràctiques en gestió pública que contribueixen al creixement empresarial

**Josep Viñas i Xifra**  
**Professor de Comptabilitat Pública**  
**Director del Departament d'Empresa**  
**Universitat de Girona**  
josep.vinas@udg.edu



Barcelona, 6 de febrer de 2015



**Ajuntament  
de Barcelona**