

# Aplicació d'eines de la comptabilitat de gestió a l'administració local

**Josep Viñas i Xifra**  
**M.Pilar Curós i Vilà**

Barcelona, 27 de novembre de 2013



# ÍNDEX

1. METODOLOGIA
2. ENQUESTA
3. RESULTATS
4. INTEPRETACIÓ DELS RESULTATS
5. PLA DE MILLORA

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



# Objectius de l'estudi

1. Metodologia
  2. Enquesta
  3. Resultats
  4. Interpretació dels resultats
  5. Pla de millora
- 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



# Base de dades

1. Metodologia
2. Enquesta
3. Resultats
4. Interpretació dels resultats
5. Pla de millora

- Per a la recollida de dades es va utilitzar la base de dades de MUNICAT, referides a l'any 2007.
- Per formar part de la mostra calia que els municipis complissin 2 dels 3 requisits següents:
  - Tenir més de 20.000 habitants
  - Tenir un pressupost total superior a 25 milions d'€
  - Ser capital de comarca
- Es van localitzar 56 municipis a Catalunya que podien formar part de la mostra

ACCID

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



# Qüestionari

1. Metodologia
  2. **Enquesta**
  3. Resultats
  4. Interpretació dels resultats
  5. Pla de millora
- Es va enviar un qüestionari per correu ordinari als ajuntaments seleccionats.
  - Preguntes tancades i una pregunta oberta per a cada tema
  - Nivell de resposta (any 2008-2009): 54% (30 ajuntaments)
  - Van contestar el qüestionari principalment els interventors dels ajuntaments (64%) ó altres tècnics de l'àrea econòmica (36%)

ACCID

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



# Perfil de l'enquestat

1. Metodologia
  2. **Enquesta**
  3. Resultats
  4. Interpretació dels resultats
  5. Pla de millora
- Interventor/a
  - De 41 a 50 anys (47%) ó de 31 a 40 anys (19%)
  - Llicenciat en Ciències Econòmiques o Empresarials (73%)
  - De 2 a 10 anys d'experiència (35%) ó més de 20 anys d'experiència (27%)

ACCID

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



# Models de costos

Capacitat de l'eina: Calcular els costos dels serveis i de les activitats

1. Metodologia
  2. Enquesta
  3. Resultats
  4. Interpretació dels resultats
  5. Pla de millora
- **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
  - **Es té en compte l'organigrama de l'ajuntament?**
    - 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



# Indicadors de gestió

Capacitat de l'eina: Informar sobre els controls d'eficiència i eficàcia

1. Metodologia
  2. Enquesta
  3. Resultats
  4. Interpretació dels resultats
  5. Pla de millora
- **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



# Quadre de Comandament Integral

Capacitat de l'eina: Informar periòdicament del nivell d'acompliment d'objectius

1. Metodologia
  2. **Enquesta**
  3. Resultats
  4. Interpretació dels resultats
  5. Pla de millora
- **Aplicació del Quadre de Comandament**
    - En algunes àrees
    - En casos excepcionals
  - **Coneixes algun altre ajuntament que l'apliqui?**
    - Molts
    - Pocs
    - Cap
  - **Què aporta en la millora de la gestió?**
    - Planificació
    - Estratègia
  - **Àmbit d'aplicació**
    - Finances
    - Processos interns
    - Ciutadà/client

ACCID

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



# Benchmarking

Capacitat de l'eina: Processar les millors pràctiques d'altres entitats del seu sector

1. Metodologia
2. **Enquesta**
3. Resultats
4. Interpretació dels resultats
5. Pla de millora

- **Aplicació del Benchmarking**
  - En algunes àrees
  - En casos excepcionals
- **És vàlid a l'administració local?**
  - Sí
  - Adaptació del concepte de "competidor"
  - No existeixen "competidors"
- **Què aporta 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



# Tecnologies d'Informació i Comunicació

Capacitat de l'eina: Augmentar la transparència de la informació econòmica

1. Metodologia
  2. **Enquesta**
  3. Resultats
  4. Interpretació dels resultats
  5. Pla de millora
- **Aplicació de les TIC**
    - En algunes àrees
    - En casos excepcionals
  - **Utilitat de les TIC**
    - Major disponibilitat d'informació pública
    - Establir canals multidireccionals
  - **Què han aportat les TIC a l'ajuntament en la millora de la gestió?**
    - Informació sobre pressupostos
    - Pagaments d'impostos i taxes per internet
  - **Sistemes informàtics transversals**
    - Han de permetre superar la divisió orgànica tradicional?

ACCID

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



# Models de costos

1. Metodologia
2. Enquesta
- 3. Resultats**
4. Interpretació dels resultats
5. Pla de millora

- 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%)

ACCID

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



# Indicadors de gestió

1. Metodologia
2. Enquesta
- 3. Resultats**
4. Interpretació dels resultats
5. Pla de millora

- 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

ACCID

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



# Quadre de Comandament Integral

1. Metodologia
2. Enquesta
- 3. Resultats**
4. Interpretació dels resultats
5. Pla de millora

- 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

ACCID

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



# Benchmarking

1. Metodologia
2. Enquesta
- 3. Resultats**
4. Interpretació dels resultats
5. Pla de millora

- 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%)

ACCID

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



# Tecnologies d'Informació i Comunicació

1. Metodologia
2. Enquesta
- 3. Resultats**
4. Interpretació dels resultats
5. Pla de millora

- Divisió entre els que consideren que les TIC modernitzen la gestió econòmica dels serveis (48%) i els que pensen que només en algunes àrees (35%)
- La majoria (**82%**) considera que les TIC han de servir principalment per organitzar la informació pública disponible de l'administració local
- A la pràctica, la majoria (**74%**) diu que les TIC han servit per tenir penjats a la pàgina web els pressupostos i la seva execució
- La majoria (**74%**) considera que cal establir sistemes informàtics interoperatius i transversals per superar la tradicional divisió orgànica

ACCID

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



# Models de costos

1. Metodologia
2. Enquesta
3. Resultats
- 4. Interpretació dels resultats**
5. Pla de millora

- 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



# Indicadors de gestió

1. Metodologia
  2. Enquesta
  3. Resultats
  - 4. Interpretació dels resultats**
  5. Pla de millora
- 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



# Quadre de Comandament Integral

1. Metodologia
  2. Enquesta
  3. Resultats
  - 4. Interpretació dels resultats**
  5. Pla de millora
- 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



Internationaler  
Controller Verein



UNIVERSITAT DE BARCELONA

U

B

# Benchmarking

1. Metodologia
2. Enquesta
3. Resultats
- 4. Interpretació dels resultats**
5. Pla de millora

- 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 competeix 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

# Tecnologies d'Informació i Comunicació

1. Metodologia
  2. Enquesta
  3. Resultats
  - 4. Interpretació dels resultats**
  5. Pla de millora
- Les noves tecnologies són una **clara realitat en les administracions locals** en els últims anys
  - Cada vegada existeix una **ciutadania més preparada** per utilitzar les TIC, per una qüestió generacional
  - Excessiu biaix de les TIC cap a la **gestió de tributs i informació del pressupost**
  - Poca predisposició perquè les TIC ajudin a **simplificar el llenguatge complex de la gestió econòmica** a la ciutadania

ACCID

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



# Models de costos

1. Metodologia
  2. Enquesta
  3. Resultats
  4. Interpretació dels resultats
  - 5. Pla de millora**
- Per la transversalitat dels processos es poden combinar models orgànics i models ABC (experiència FEMP)
  - Els models de costos haurien de ser acceptats i comparables
  - Major externalització d'alguns costos fixos
  - Creació d'un veritable sistema de gestió d'inventaris per als costos d'amortització
  - Estudis de costos previs abans d'implantar nous serveis

ACCID

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



# Indicadors de gestió

1. Metodologia
2. Enquesta
3. Resultats
4. Interpretació dels resultats

## 5. Pla de millora

- Definir indicadors per **projectar els ajuntaments cap al ciutadà-client**
- Els indicadors s'han de poder presentar **de manera uniforme al llarg del temps**
- Utilització dels **indicadors d'impacte com a complements** dels d'eficiència i eficàcia
- **Potenciar la formació dels tècnics** en aquest àmbit
- **Transversalitat** a l'hora de valorar els indicadors

ACCID

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



# Quadre de Comandament Integral

1. Metodologia
2. Enquesta
3. Resultats
4. Interpretació dels resultats

**5. Pla de millora**

- Cal fer una recerca d'objectius estratègics amb avaluació dels objectius operatius
- Participació conjunta dels gestors polítics i tècnics per definir les fites
- **Limitar** els indicadors del QCI a 25 com a màxim
- Utilització de les auditories operatives per millorar els processos interns

ACCID

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



# Benchmarking

1. Metodologia
2. Enquesta
3. Resultats
4. Interpretació dels resultats
5. **Pla de millora**

- Analitzar les necessitats de l'administrat com a ciutadà-client
- Diferenciar entre serveis de monopoli, de competència i de cooperació
- Participació dels organismes supramunicipals en la reorientació de serveis no obligatoris
- Deixar de prestar serveis ineficients que ja presten altres ajuntaments de manera més eficient

ACCID

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



# Tecnologies d'Informació i Comunicació

1. Metodologia
2. Enquesta
3. Resultats
4. Interpretació dels resultats
- 5. Pla de millora**

- Habilitar la via electrònica com un mitjà habitual entre la ciutadania i l'administració (Llei 11/2007)
- Establir canals multidireccionals amb un paper actiu del ciutadà-client
- Crear una informació resumida i entenedora dels principals valors econòmics, com ho fan a Gran Bretanya
- Compartir informació econòmica i de gestió entre les diferents àrees dels ajuntaments
- Sistematitzar la publicació de la informació econòmica

ACCID

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



# Aplicació d'eines de la comptabilitat de gestió a l'administració local

**Josep Viñas i Xifra**  
**M.Pilar Curós i Vilà**

Barcelona, 27 de novembre de 2013

