



Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard: el cas de l'Ajuntament de Sant Cugat.

Universitat de Girona.

Jordi Joly i Lena / Carlos Vivas i Urieta

Barcelona, 25 d'octubre de 2006



Agenda

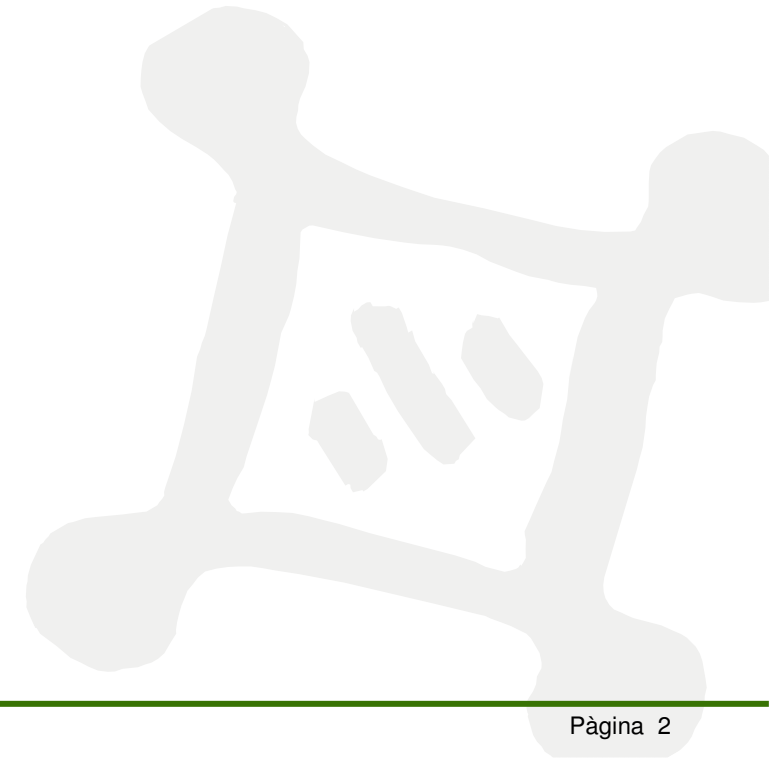
Sant Cugat del Vallès. Una Ciutat Dinàmica

Els Indicadors de Gestió

Experiències d'Innovació Estratègica desenvolupades.

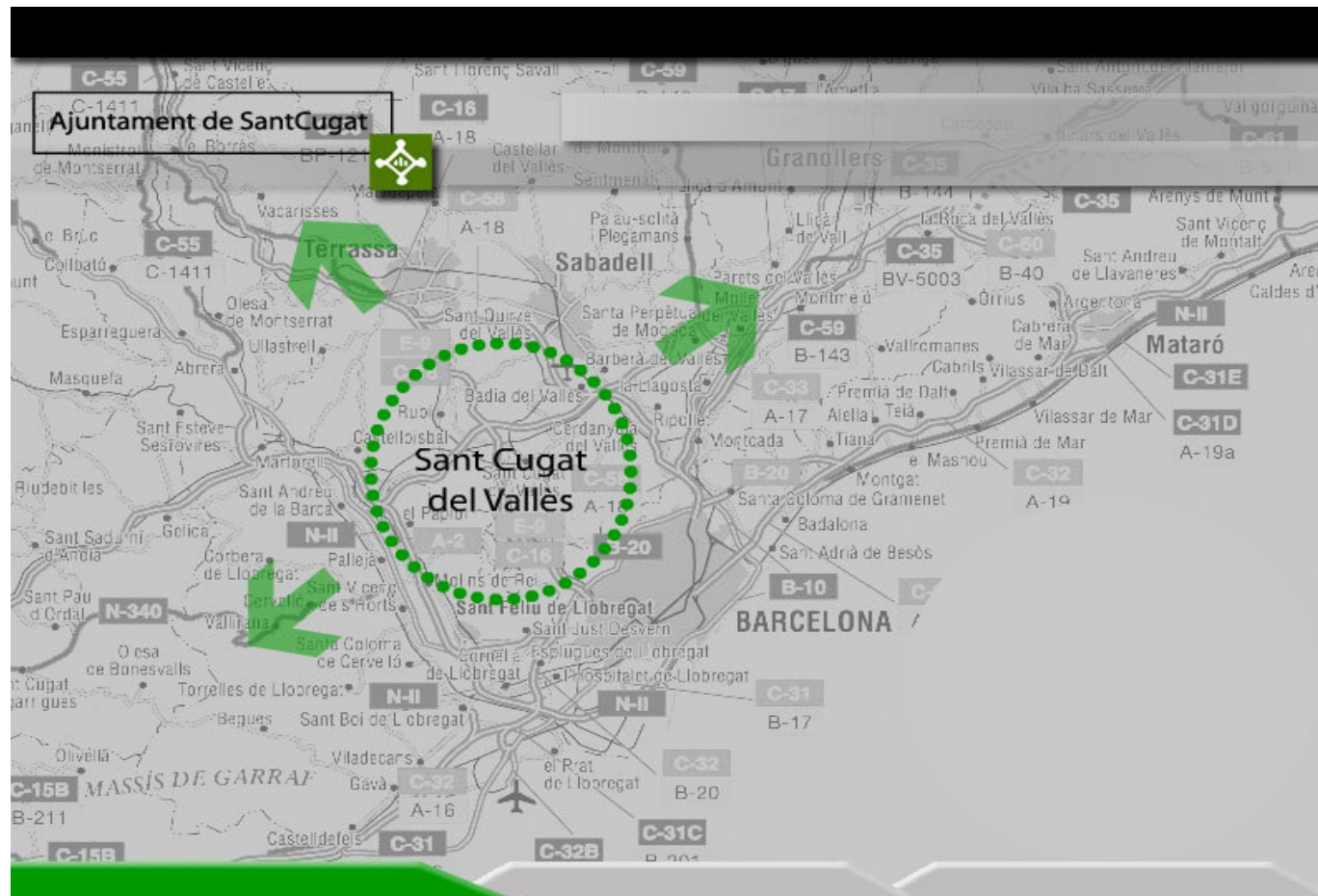
- Balanced Scorecard

Un Pas Més: El Nou Institut de Gestió Estratègica.



Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard **Sant Cugat del Vallès. Una Ciutat Dinàmica**

Sant Cugat: una ciutat de Catalunya



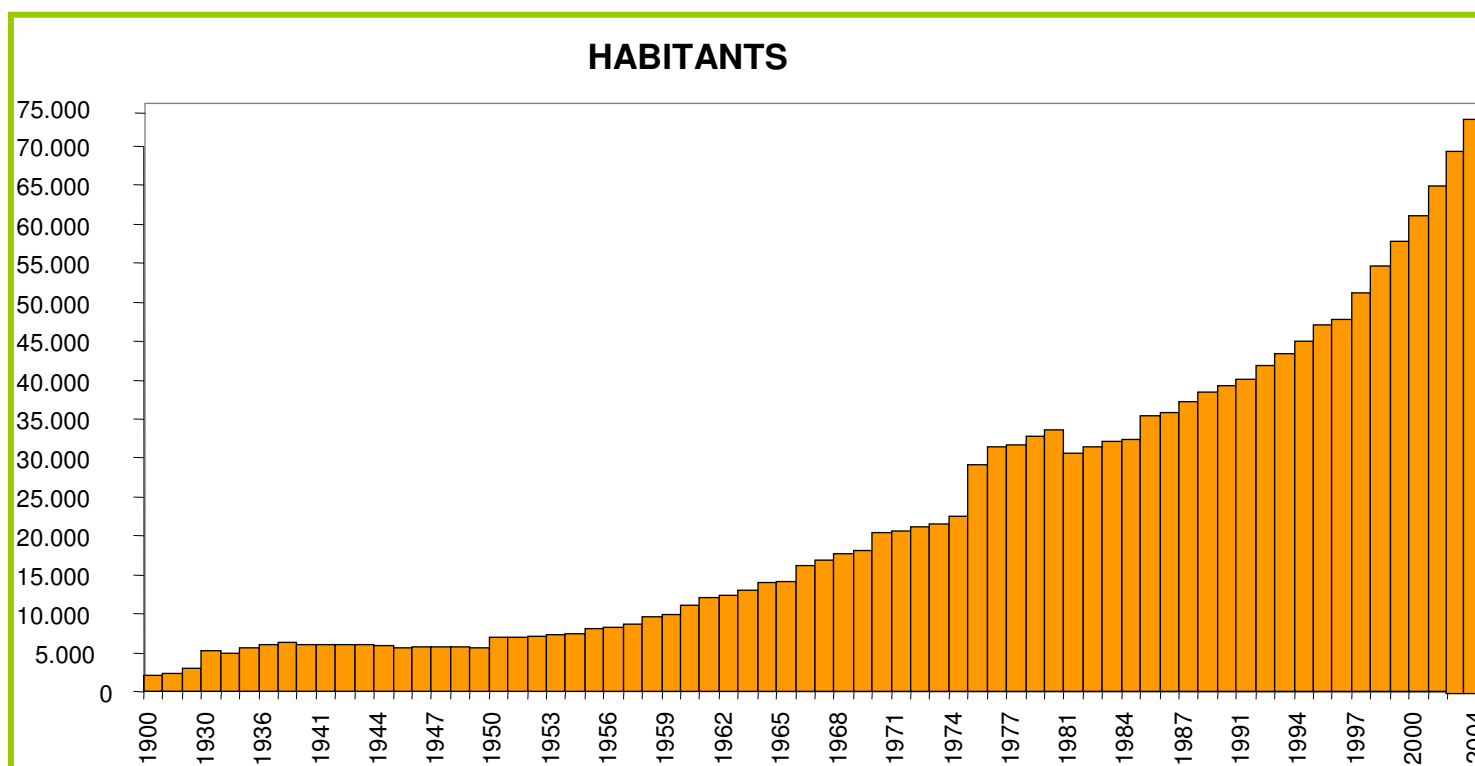
Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard **Sant Cugat del Vallès. Una Ciutat Dinàmica**

Sant Cugat: una història milenària



Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard **Sant Cugat del Vallès. Una Ciutat Dinàmica**

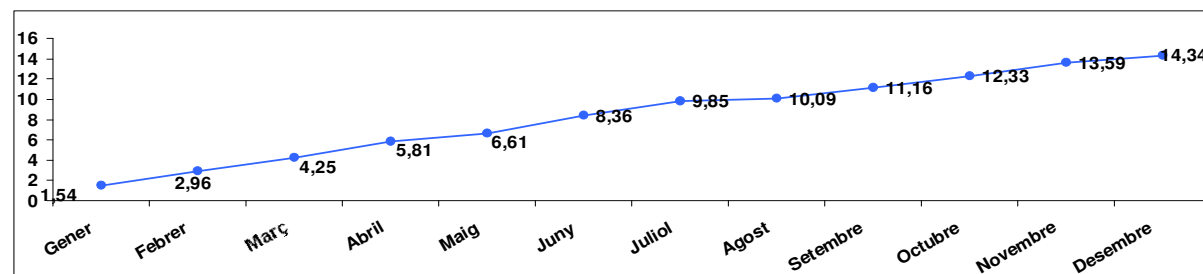
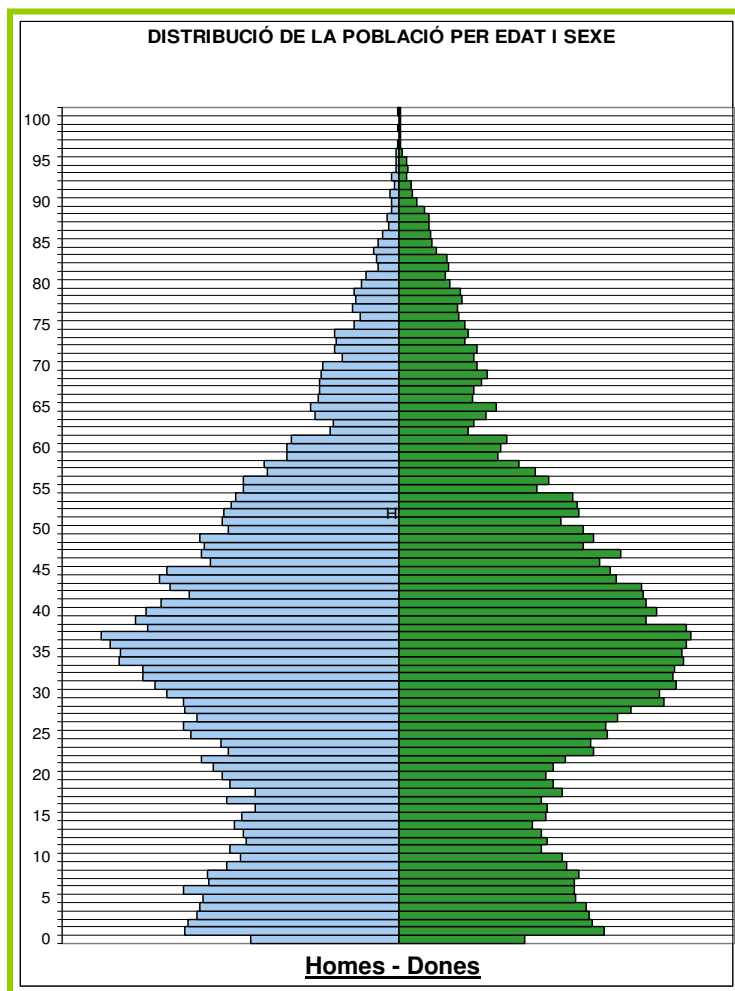
Sant Cugat: un important creixement de la població.



Creixement del 114,7% des del 1980.

Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard **Sant Cugat del Vallès. Una Ciutat Dinàmica**

Sant Cugat: la Ciutat més jove de la península.



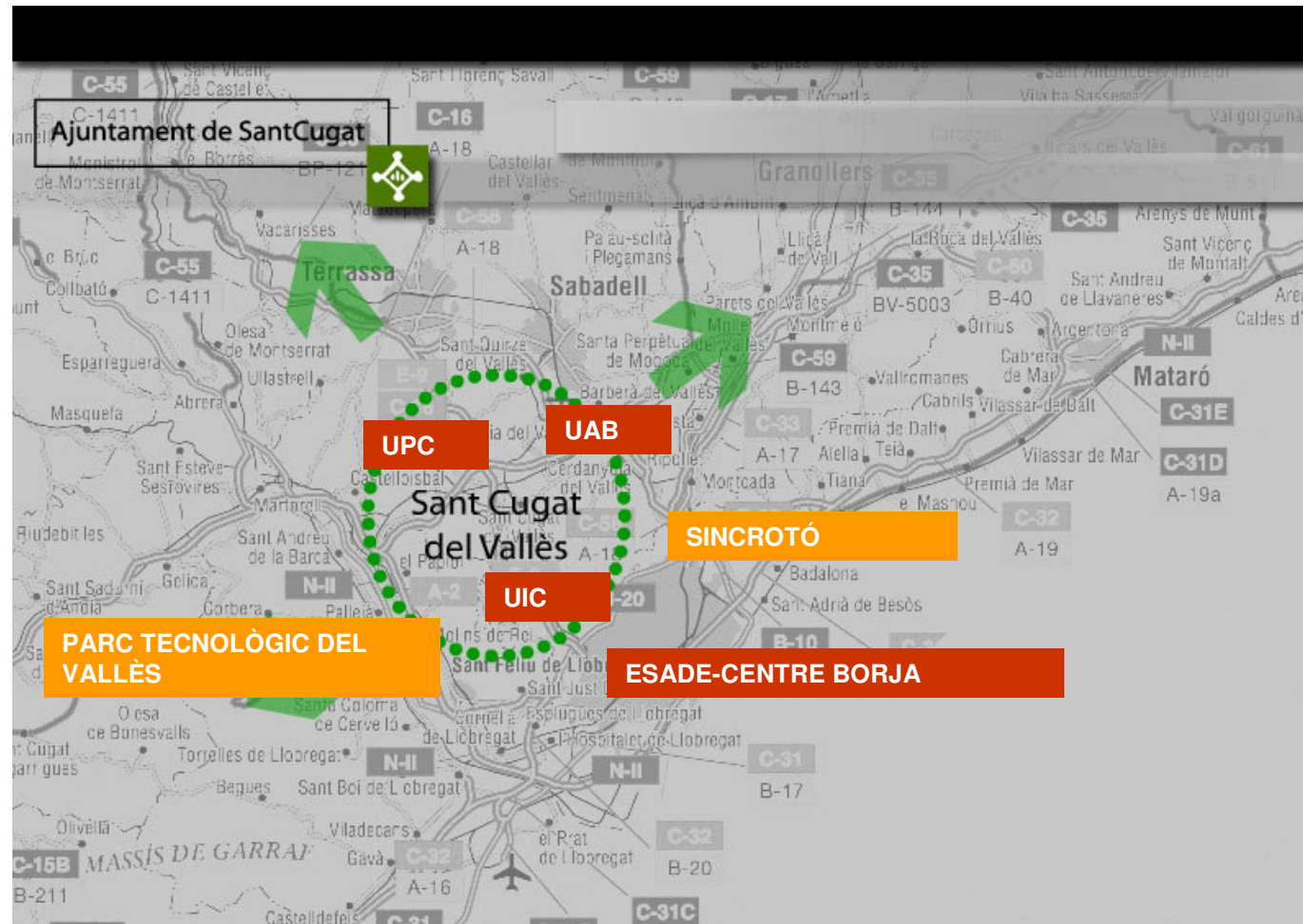
Taxa de natalitat (14,4 por mil) molt superior a la mitja de l'estat
Sant Cugat, 2a. Ciutat de l'Estat espanyol en naixements

Població jove (mitja de **35,6 anys**, el 40% població inferior de 30 anys)

El 27,3% població: estudis universitaris

Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard Sant Cugat del Vallès. Una Ciutat Dinàmica

Sant Cugat: unes infraestructures privilegiades.



Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard Sant Cugat del Vallès. Una Ciutat Dinàmica

Sant Cugat: principals indicadors Econòmic-Financers.

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Població a 31/12 del año	54.623	57.818	61.138	64.503	67.855	70.664	73.444	73.575
Δ interanual respecte l'any anterior	6,80%	5,84%	5,74%	4,50%	5,20%	4,14%	3,93%	0,18%
Σ DRN op corrents (Der. Reconeputs Nets)	40.090	43.161	49.105	54.929	56.359	56.727	69.300	74.993
Δ interanual respecte l'any anterior	10,08%	7,60%	13,77%	11,86%	2,60%	0,65%	26,10%	8,22%
Σ Despeses corrents	32.277	34.639	36.941	39.477	48.763	50.313	55.113	64.551
Δ interanual respecte l'any anterior	-13,60%	7,30%	6,60%	6,86%	23,52%	3,18%	9,54%	17,12%
Estalvi brut presup. (Σ DRN-Σ desp.corr)	7.816	8.525	12.161	15.455	7.599	6.414	13.887	10.442
D interanual respecte l'any anterior	indet.	9,07%	42,66%	27,08%	-50,84%	-15,59%	116,51%	-24,81%
Σ Amortitzacions (cap.IX)	17.639	1.980	1.854	5.117	5.189	5.460	4.761	5.292
Estalvi net presupu. (Estalvi brut-amortitz)	6.055	6.548	10.316	10.340	2.413	964	9.125	5.150
Δ interanual respecte l'any anterior	indet.	8,10%	57,57%	0,20%	-76,69%	-60,46%	x9,47	56,44%
Remanent de tresoreria	9	1.794	4.282	5.021	4.210	118	5.572	5.133
Saldo viu prestams a llarg plaç	48.883	46.905	45.145	45.048	49.478	48.971	49.067	49.181
% pòlisses de tresoreria / DRN op.corrent	12,91%	14,08%	9,79%	8,75%	8,53%	4,15%	6,73%	2,88%
% Endeudam. (curt i llarg palç)/DRN op corr.	134,84%	122,75%	101,72%	90,76%	96,32%	108,54%	84,51%	72,25%

Agenda

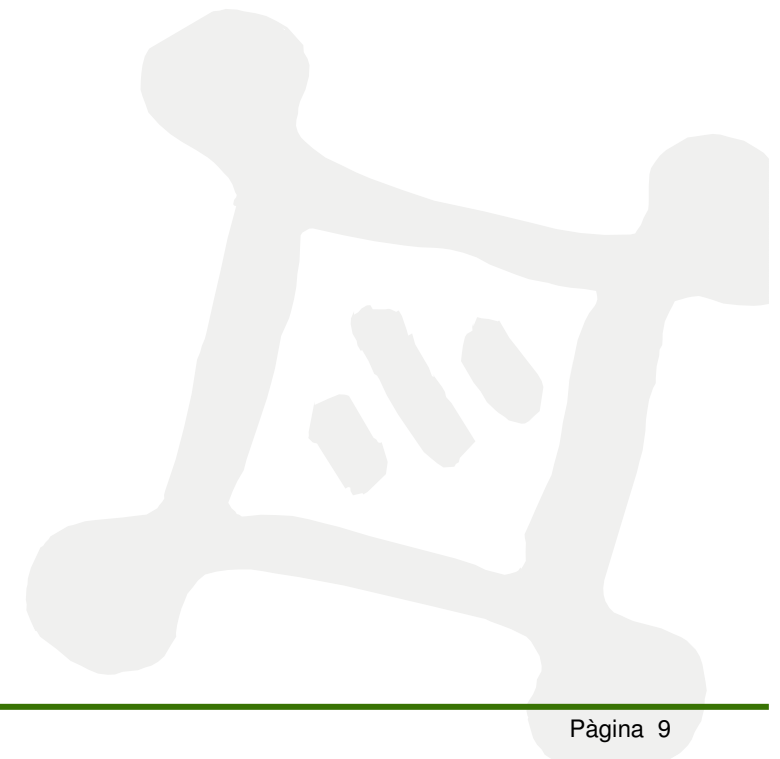
Sant Cugat del Vallès. Una Ciutat Dinàmica.

Els Indicadors de Gestió

Experiències d'Innovació Estratègica desenvolupades.

- Balanced Scorecard

Un Pas Més: El Nou Institut de Gestió Estratègica.



Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard

Els Indicadors de Gestió

Conclusions Prèvies

- La inexistència d'avaluació condueix a les organització a moure's de forma erràtica en direcció desconeguda.
- L'avaluació no es possible sense planificació.
- Sense objectius clars i quantificables no es pot avaluar.
- L'avaluació de l'actuació permet identificar no solament quan es gasta sinó com es gasta.

Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard

Els Indicadors de Gestió

Dificultats de l'Avaluació

- Inexistència d'un indicador general.
- Dificultat per fixar i quantificar objectius socials.
- Dificultat de mesura de la gestió pública i els beneficis socials derivats.
- Problemes de dimensió.
Rigidesa i meticulositat en les disposicions legals
- Organització administrativa inadequada.
- Dubtes sobre els resultats que es volen obtenir.
- Percepció d'amenaça per part dels funcionaris.
- Dificultats per calcular costos de les actuacions.
- Manca d'homogeneïtat en les dades.

Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard

Els Indicadors de Gestió

El Control de Gestió

Sistema d'informació mitjançant el qual els directius s'asseguren de que els recursos d'una organització s'obtenen i utilitzen d'una forma eficaç i eficient per aconseguir els objectius.

Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard

Els Indicadors de Gestió

L'ús d'Indicadors com a Eines de Control de Gestió: Definició de l'Indicador.

Indicador: Unitat de mesura que permet el seguiment i avaluació periòdica de les variables claus d'una organització, per contrast amb els comparadors interns i externs.

Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard

Els Indicadors de Gestió

Etales de la identificació d'Indicadors de Gestió.

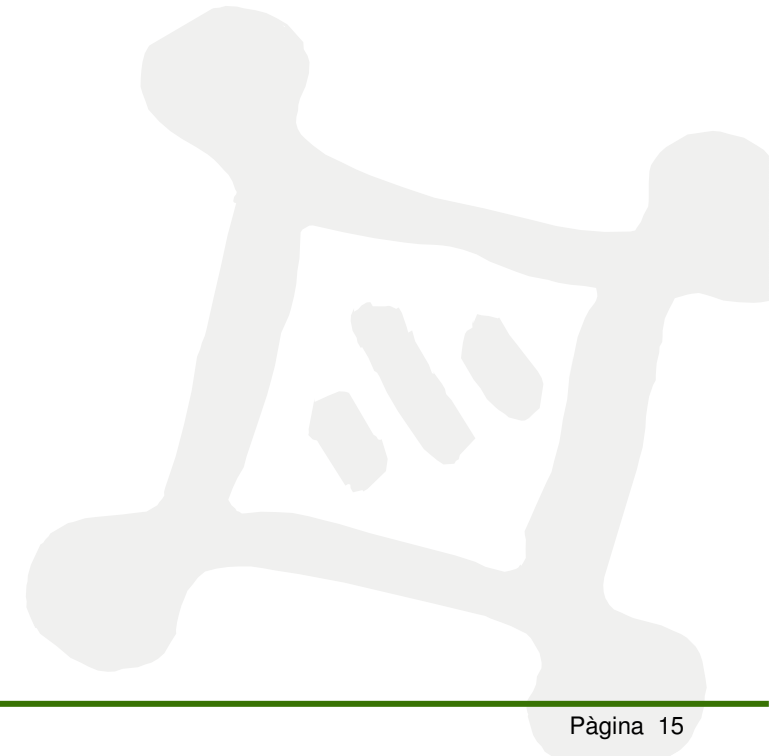


Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard

Els Indicadors de Gestió

Classes d'Indicadors: 1.Segons la seva natura.

- Indicadors d'eficàcia
- Indicadors d'eficiència
- Indicadors d'economia
- Indicadors d'efectivitat
- Indicadors d'equitat
- Indicadors d'excel·lència
- Indicadors d'entorn
- Indicadors d'evolució sostenible

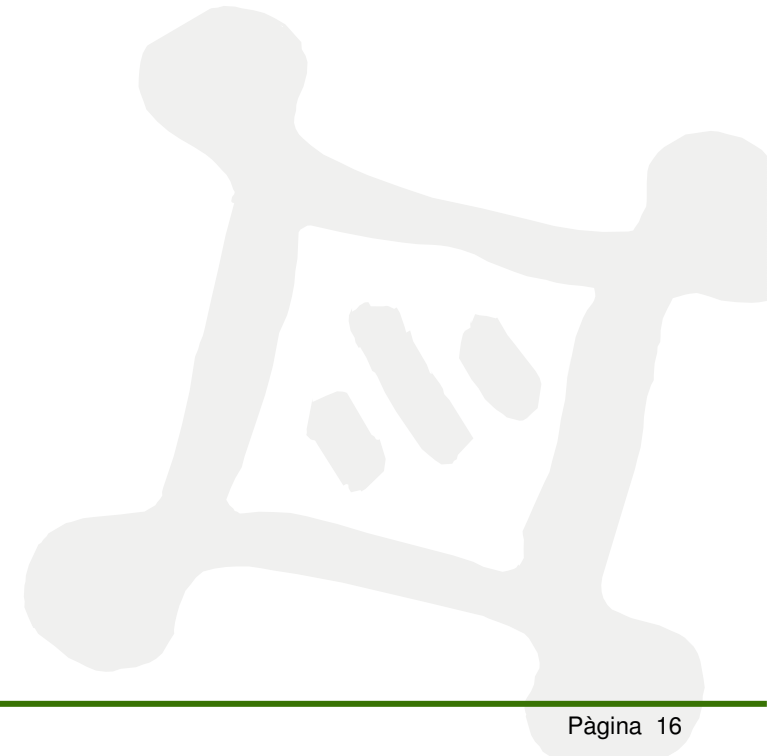


Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard

Els Indicadors de Gestió

Classes d'Indicadors: 2.Segons l'objectiu a mesurar.

- Indicadors de resultats
- Indicadors de procés
- Indicadors d'estructura
- Indicadors d'estratègics

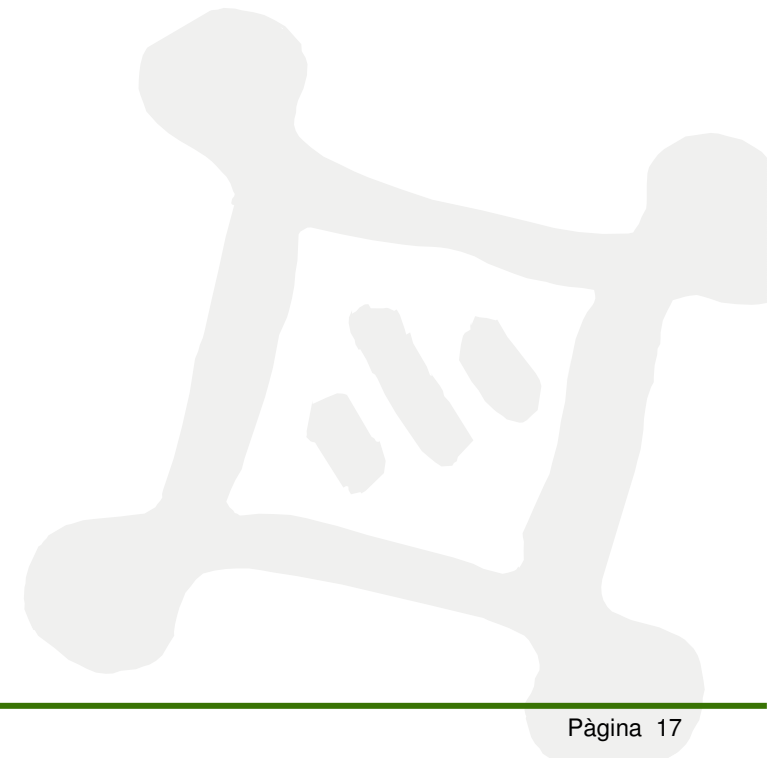


Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard

Els Indicadors de Gestió

Classes d'Indicadors: 3.Segons el seu àmbit d'actuació.

- Indicadors interns
- Indicadors externs



Els Indicators de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard

Els Indicators de Gestió

Metodologia de la construcció d'indicadors.

- Que fem?. → Descripció de les activitats
- Que volem mesurar? → Selecció d'algunes activitats.
- Qui utilitzarà la informació? → Selecció dels destinataris.
- Durant quant de temps? → Selecció de la periodicitat.
- Amb que es compararà? → Establir standards de referència respecte a resultats, estructura o procés.

Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard

Els Indicadors de Gestió

Indicadors: Condicions que han de reunir.

- Rellevància
- Pertinència
- Objectivitat
- Inequívoc
- Sensibilitat
- Precisió
- Accessibilitat

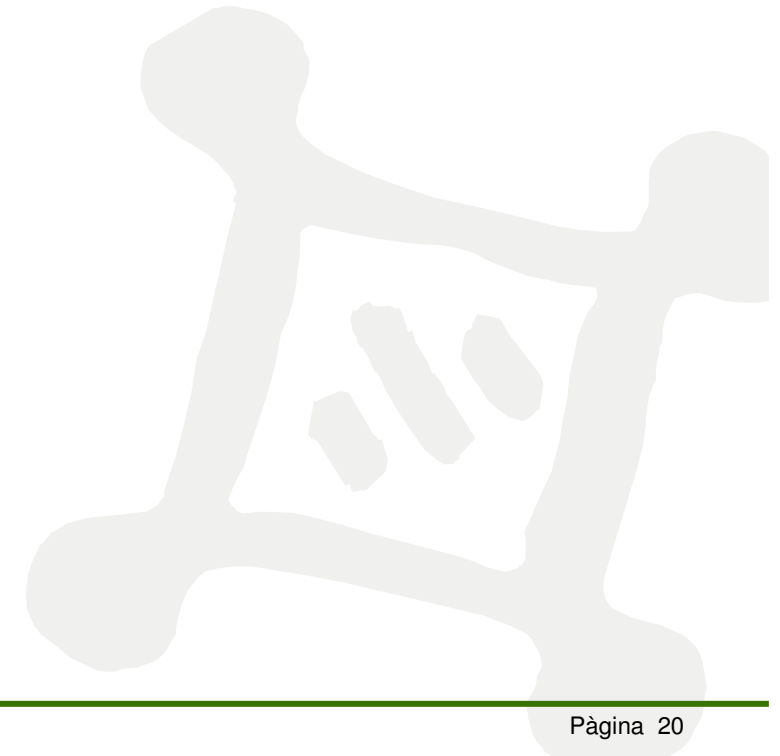
Font: AECA. *Indicadors de Gestió per a les entitats públiques*. Juliol, 1997.

Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard

Els Indicadors de Gestió

Avantatges i Obstacles per a la utilització d'indicadors: Avantatges

- Conèixer els resultats
- Obtenir informació sobre les activitats desenvolupades.
- Millorar la rendició de comptes.
- Evidenciar èxits i fracassos
- Controlar i millorar l'utilització de recursos
- Clarificar els objectius
- Motivar al funcionariat



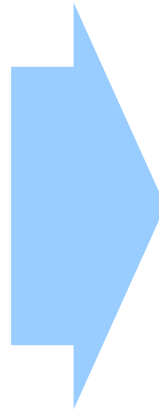
Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard

Els Indicadors de Gestió

Obstacles i solucions per a l'establiment d'indicadors

Obstacles

- Inexistència d'un indicador general
- Dificultat per fixar i quantificar objectius socials
- Necessitat de termes no monetaris
- Organització administrativa
- Organització administrativa inadequada
- Dubtes sobre els resultats a obtenir
- Sensació d'amenaça per als funcionaris



Solucions

- **Disposar d'un pressupost i una comptabilitat adequades**
- **Fomentar la col·laboració del funcionariat**
- **Aconseguir una voluntat política de millora de l'Administració Pública.**

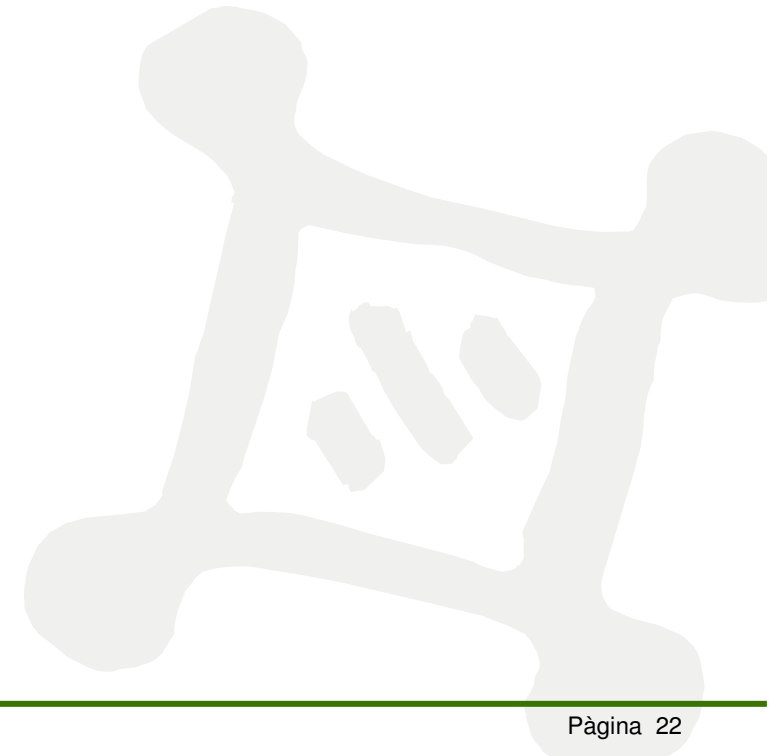
Agenda

Sant Cugat del Vallès. Una Ciutat Dinàmica.

Els Indicadors de Gestió

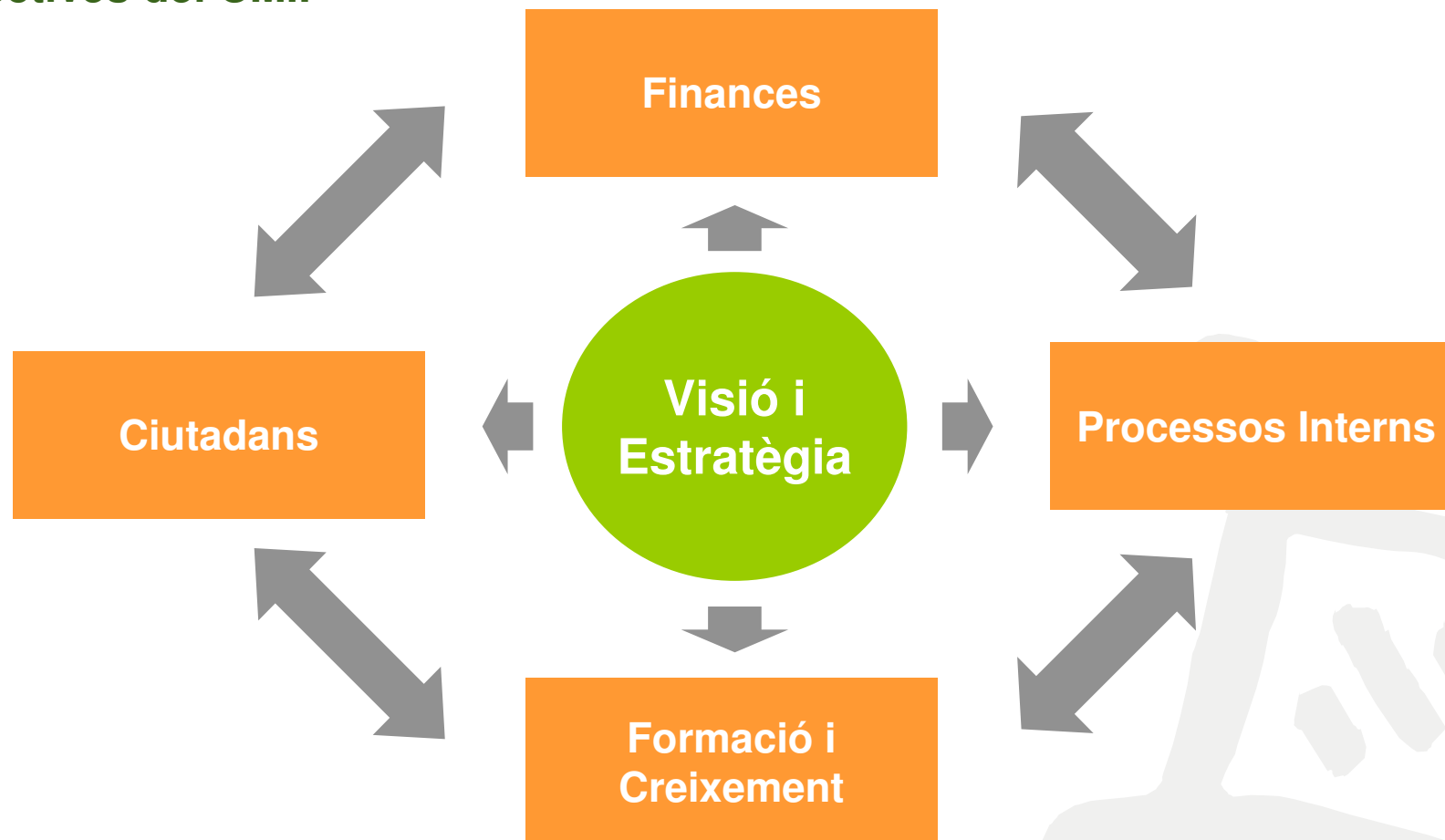
- **Experiències d'Innovació Estratègica desenvolupades.**
 - **Balanced Scorecard**

Un Pas Més: El Nou Institut de Gestió Estratègica.



Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard
Experiències d'Innovació Estratègiques desenvolupades. Balanced Scorecard

Perspectives del CMI.



Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard
Experiències d'Innovació Estratègiques desenvolupades. Balanced Scorecard

Aspectes diferencials entre el CMI i el Quadre de Comandament tradicional.

- Generalització dels indicadors no financers
- Eliminació de la obsessió pel curt plaç
- L'anàlisi de les relacions causa-efecte entre els indicadors: relacions *within* perspectiva i *between* perspectives.

Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard
Experiències d'Innovació Estratègiques desenvolupades. Balanced Scorecard

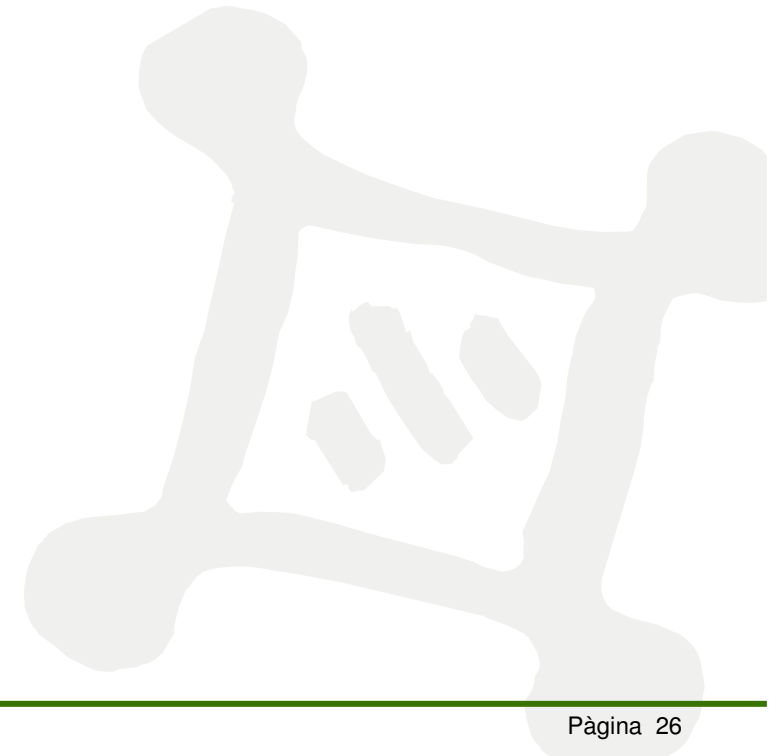
El CMI a la gestió pública.

- Significa trencar amb la planificació determinista que representen els mandats polítics.
- Vincula els programes de govern a la consecució d'objectius
- Canvi de cultura en el que respecta a la informació.

Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard **Experiències d'Innovació Estratègiques desenvolupades.** Balanced Scorecard

Ventatges del CMI.

- Centra a l'organització en els objectius estratègics.
- Ajuda a la transparència de la gestió pública.
- Es una eina útil de comunicació i motivació.
- Implica desenvolupar una cultura de millora contínua



Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard
Experiències d'Innovació Estratègiques desenvolupades. Balanced Scorecard

Consells per a la utilització del CMI en el sector públic.

- Utilitzar el CMI com a suport / plataforma per implantar l'estratègia.
- Garantitzar que els objectius siguin definits clarament abans d'implantar el CMI.
- Realitzar experiències pilot abans d'implantar-ho a tota l'organització.
- Reforzar els factors i els indicadors relacionats amb la perspectiva d'aprenentatge organitzacional.

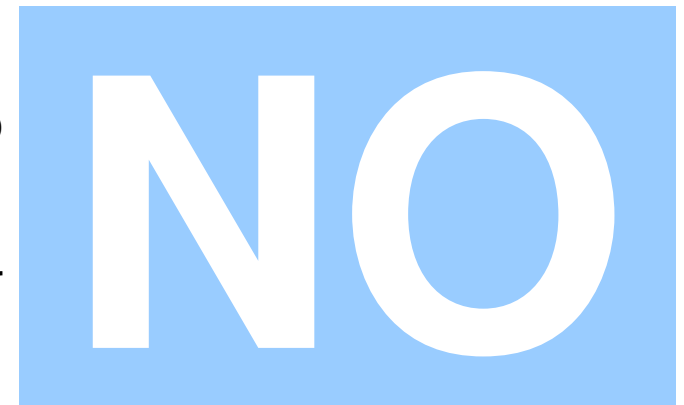


Azúa (1998)

Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard
Experiències d'Innovació Estratègiques desenvolupades. Balanced Scorecard

Consells per l'utilització del CMI en el sector públic.

- No oblidar que el CMI deu ser específic de l'organització.
- No subestimar el volum de formació i comunicació necessari per implantar el CMI.
- No intentar moltes mesures o molts complexes i no cercar la perfecció absoluta.
- No subestimar els esforços i costos d'administració requerits per mantenir els informes del CMI.
- No utilitzar el CMI com a instrument adicional de control.



Azúa (1998)

Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard
Experiències d'Innovació Estratègiques desenvolupades. Balanced Scorecard

Implantació del Balanced Scorecard a Sant Cugat. Etapes del Projecte.

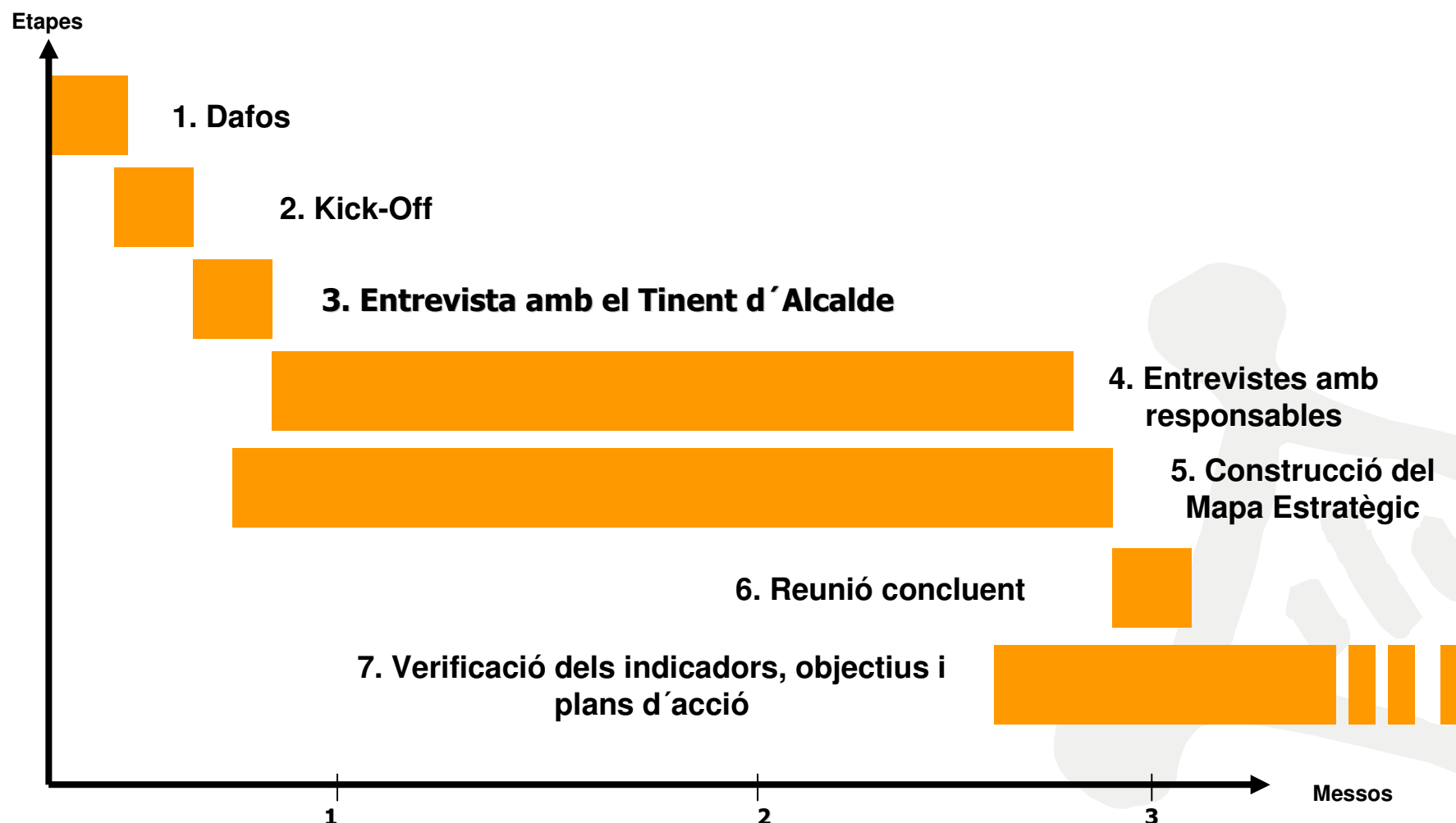
1. Anàlisi i prototipus.
2. Colecció de les dades històriques e implantació de l'eina.
3. Utilització i afinació.
4. Anàlisi estadística de les relacions causa-efecte entre las mesures.

A òn estem?



Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard **Experiències d'Innovació Estratègiques desenvolupades.** Balanced Scorecard

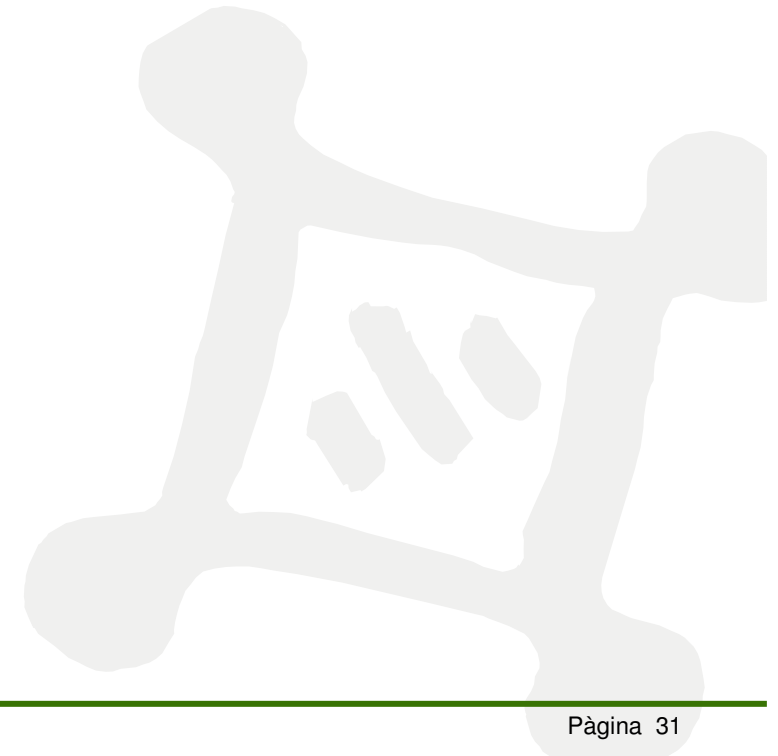
Implantació del Balanced Scorecard a Sant Cugat. Etapes del projecte.



Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard
Experiències d'Innovació Estratègiques desenvolupades. Balanced Scorecard

Implantació del Balanced Scorecard a Sant Cugat. Casos Reials.

- EEUU.
 - Els salmons de l'Estat de Washington
 - Charlotte – N.Caroline
- Canadà.
 - Calgary
- Anglaterra.
 - Metropolitan Police – Londres
 - Wakefield
- Espanya.
 - Vía Pública – Barcelona.



Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard
Experiències d'Innovació Estratègiques desenvolupades. Balanced Scorecard

Implantació del Balanced Scorecard a Sant Cugat. Missió, Visió i Temes.

MISSIÓ

Elaboració i control del marc pressupostari i def. de les polítiques d'ocupació, prom. Econ., tributàries, tresoreria i compres de Sant Cugat del Vallès garantitzant la eficàcia, eficiència, economia, equitat i qualitat del servei ofert, mitjantçant l'òptima gestió dels recursos aportats pels ciutadans

VISIÓ

Ser l'Ajuntament que millor gestiona els recursos aportats pels ciutadans, apostant per la modernitat, innovació i qualitat.

TEMES

MILLORA DE L'IMATGE CORPORATIVA

PROMOURE ACTIVITATS ECONÒMIQUES

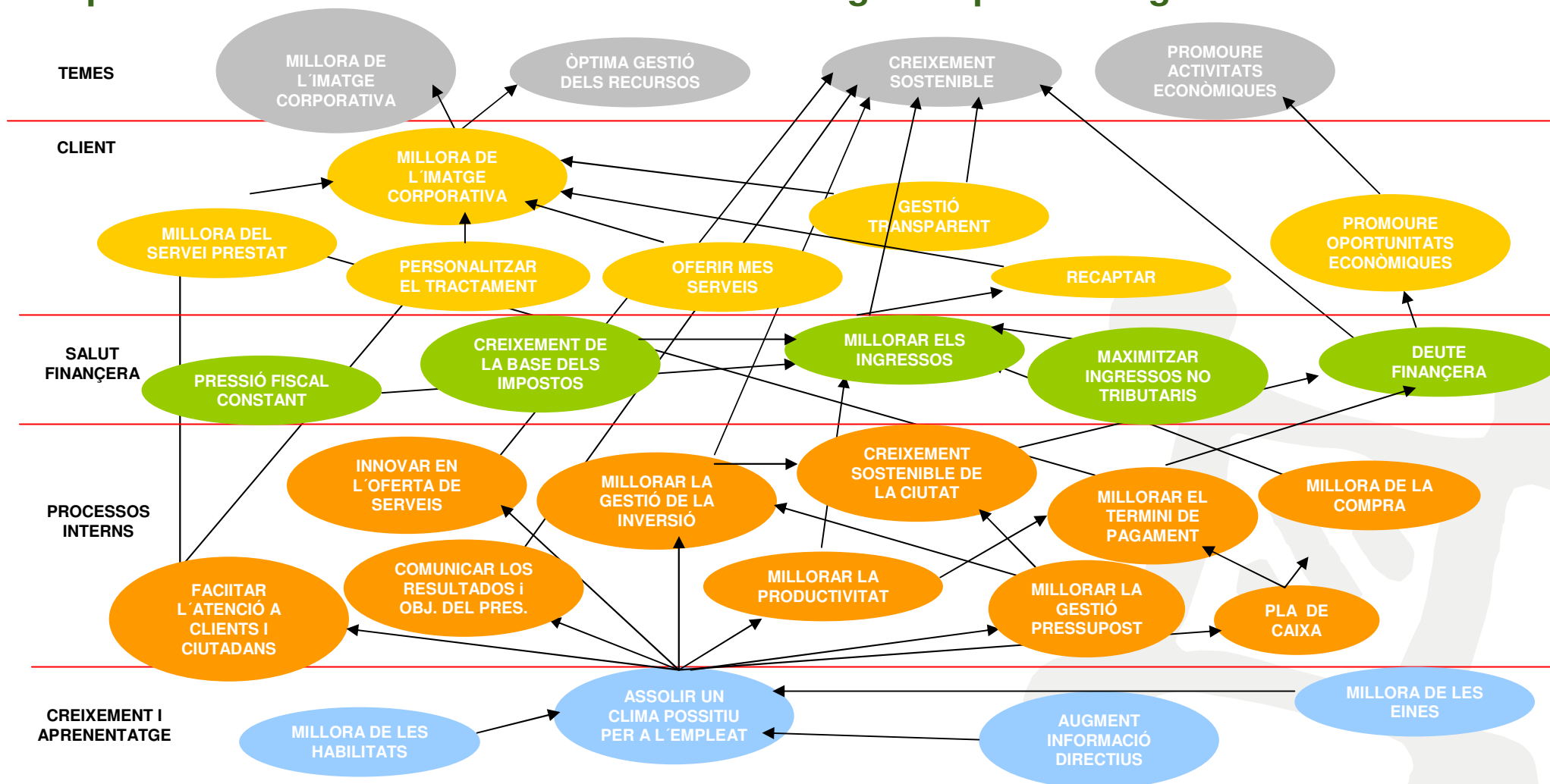
OPTIMA GESTIÓ DELS RECURSOS

CREIXEMENT SOSTENIBLE

Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard

Experiències d'Innovació Estratègiques desenvolupades. Balanced Scorecard

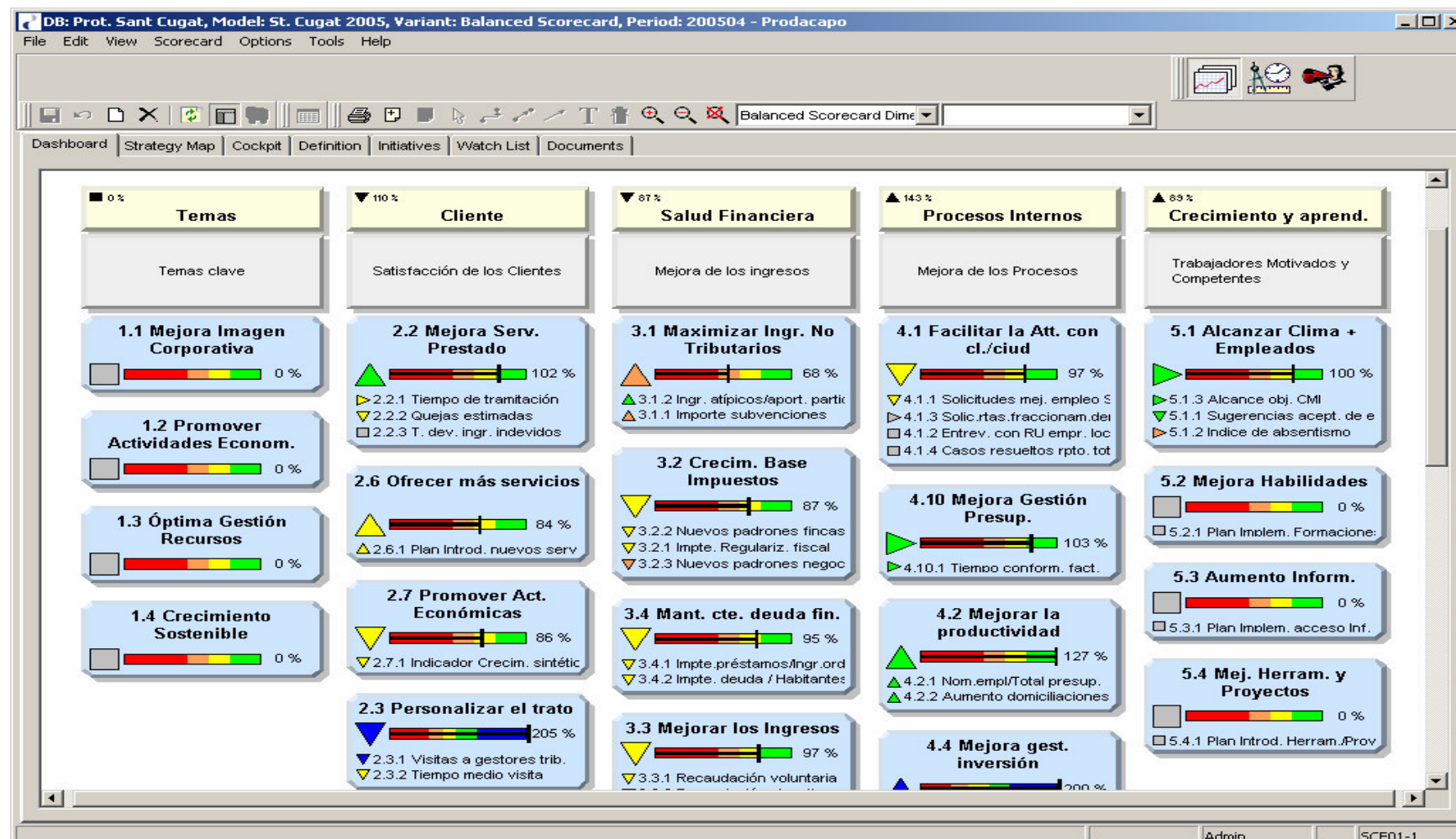
Implantació del Balanced Scorecard a Sant Cugat. Mapa Estratègic.



Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard

Experiències d'Innovació Estratègiques desenvolupades. Balanced Scorecard

Software: Prodacapo. Certificat per Kaplan i Norton (bscol).



Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard
Experiències d'Innovació Estratègiques desenvolupades. Balanced Scorecard

Conclusions.

BSC

**NO ES UN
PROJECTE
AÏLLAT**

SANT CUGAT EFICIENT

PROGRAMA DE REDUCCIÓ ESTRATÈGICA DE COSTOS

ABC

MEMÒRIA DE COSTOS I RENDIMENTS

INFO. COJUNTURA

MODEL DE CIUTAT I ENTORN

INF. EXC. EMPRESARIAL

FOMENT ACTIVITAT EMPRESARIAL

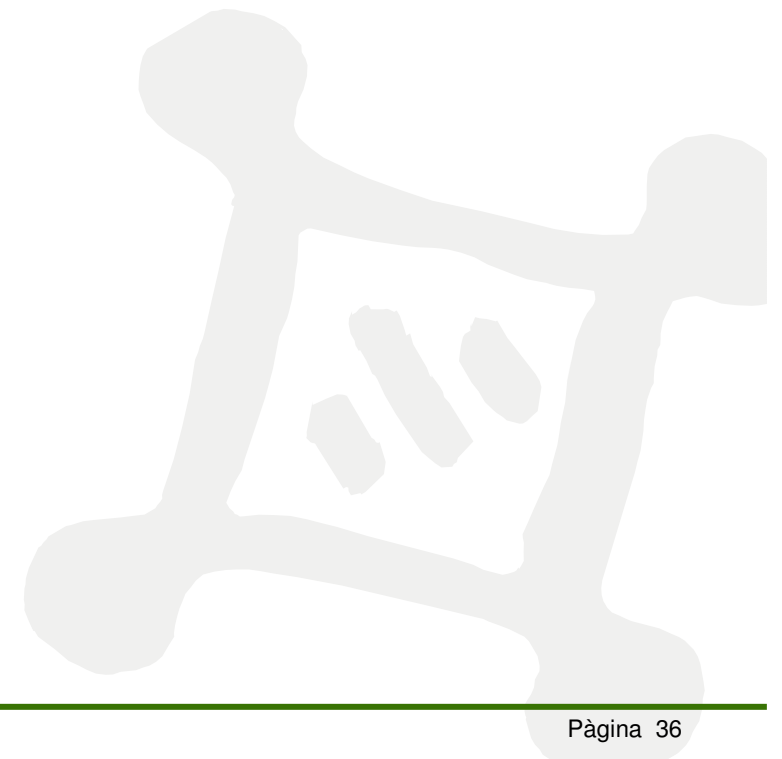
Agenda

Sant Cugat del Vallès. Una Ciutat Dinàmica.

Els Indicadors de Gestió

Experiències d'Innovació Estratègica desenvolupades.

● **Un Pas més: El Nou Institut de Gestió Estratègica.**



Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard

Un Pas més: El Nou Institut de Gestió Estratègica.

- **¿Per què una nova estructura?**
 - Suma de tres organitzacions:
 - Organisme Municipal de Gestió Tributària (OAMGT).
 - Societat de Promoció Econòmica
 - Societat *Sant Cugat Obert*.
 - Raons de la seva creació:
 - Simplificació administrativa. De 3 a 1 única societat: PROMUSA
 - Transparència en la gestió fruit de la simplificació.
 - Aprofitament d'objectius, sinergies i projectes comuns.

Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard
Un Pas més: El Nou Institut de Gestió Estratègica.

- **Grans temes estratègics o macro-objectius:**

Optimitzar la gestió dels Recursos Municipals.

Vetllar per la sostenibilitat Econòmic-Financera de la ciutat

**Incorporar la cultura de la medició:
la informació i els indicadors com a mesura de millora**

Promoure activitats econòmiques.

**Impulsar la societat del coneixement i la informació.
Innovació com a referent i guia d'actuació**

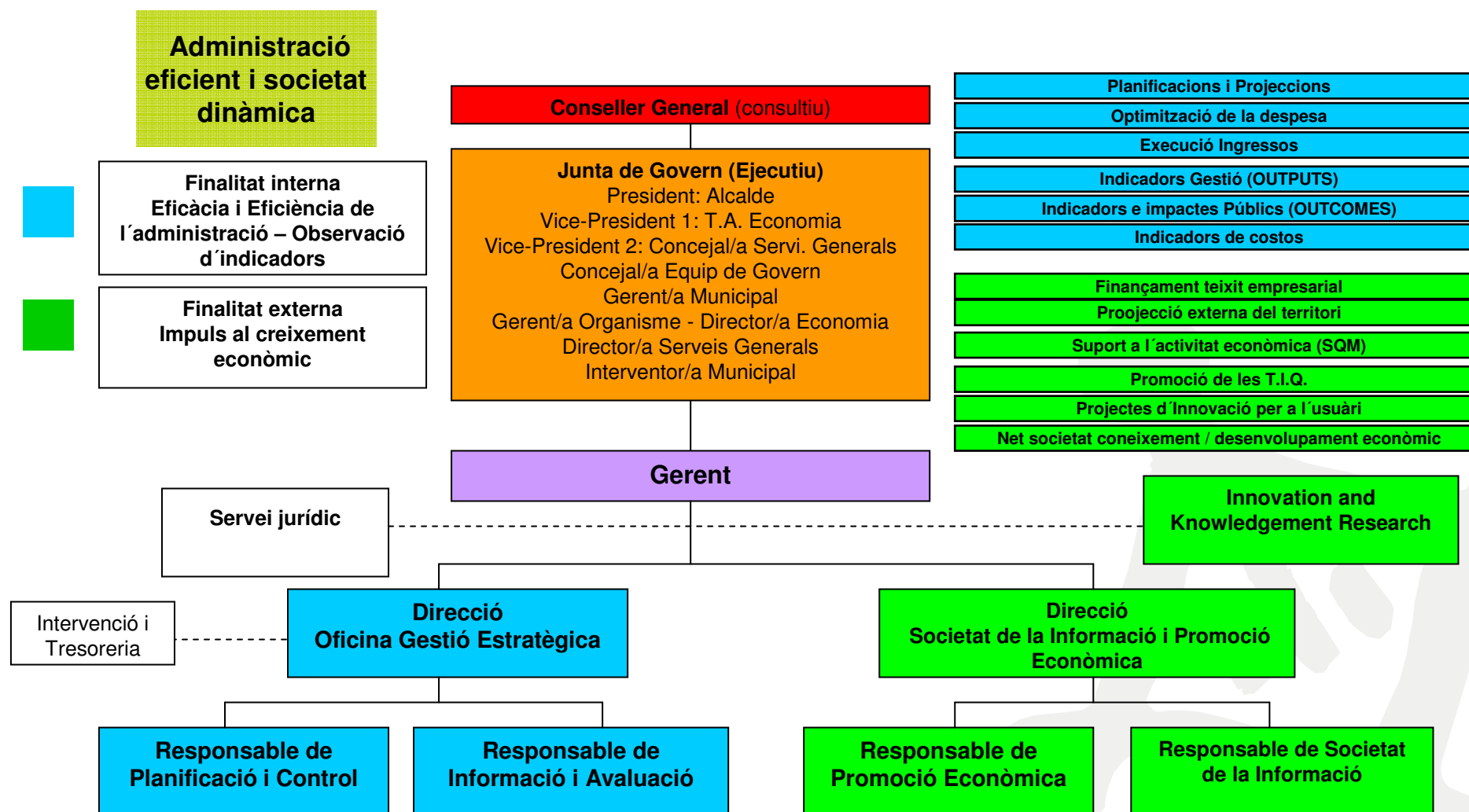
Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard
Un Pas més: El Nou Institut de Gestió Estratègica.

- **Funcions bàsiques de l'Institut**

- Emetre informes d'anàlisi. Facilitar les decisions i/o actuacions.
- Confeccionar, liquidar i gestionar tributs, preus públics, multes i altres ingressos no ceditos.
- Promoure la innovació e implantació de eines i sistemes de la informació→Millora de la gestió Municipal.
- Donar facilitats d'accés a la ciutadania a la Societat de la informació, noves tecnologies i comunicacions.
- Fomentar la implantació de noves empreses en el municipi. Especial atenció a les de noves tecnologies, Investigació i coneixement.

Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard

Un Pas més: El Nou Institut de Gestió Estratègica.



Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard
Un Pas més: El Nou Institut de Gestió Estratègica.

**Funcions Departament
Informació i Avaluació**

- Assistir a l'Àmbit d'Economia en la elecció, instal·lació i formació dels aplicatius informàtics.
- Implantar indicadors que potencin l'operativitat de la memòria de costos i rendiments.
- Implantar el Balanced Scorecard
- Fer de la informació un recurs a l'abast dels tècnics i directius.
- Confeccionar i mantenir actualitzats escenaris de planificació dels ingressos i despeses municipals : Transformació a gran ciutat.
- Analitzar sistemes i models de gestió dels serveis públics.

**Funcions Departament
Planificació i Control**

- Analitzar i controlar els aspectes econòmics de les concessions administratives.
- Desenvolupar projectes que fomentin la reducció de la despesa municipal. Establir indicadors de mesura de resultats.
- Analitzar i establir sistemes de seguiment de la evolució dels ingressos tributaris cedits o no.
- Controlar la liquidació i cobrament dels ingressos no tributaris. Planificar, dirigir i tramitar la confecció i aprovació dels pressupostos municipals i ordenances fiscals.
- Planificar e implantar la obtenció de dades territorialitzades dels pressupostos municipals. Planificar e implantar.
- Estudiar i donar suport a la implantació dels sistemes eficaços de relacions bancàries.
- Fomentar la sol·licitud de subvencions i establir sistemes de seguiment.

Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard
Un Pas més: El Nou Institut de Gestió Estratègica.

Funcions Departament Promoció Econòmica

- **Arribar a ser un punt d'informació del teixit empresarial de Sant Cugat:**
 - Mantenint base de dades d'empreses.
 - Elaborant estudis de conjuntura econòmica.
 - Elaborant estudis d'interés empresarial.
 - Col·laborant amb les institucions del món empresarial.
- **Potenciar les relacions entre empreses del Municipi.**
- **Millorar les condicions dels parcs empresarials de Sant Cugat.**
- **Dinamitzar l'eix del corredor de la B-30**

Funcions Departament Societat de la Informació

- **Afavorir l'accés a Internet dels ciutadans.**
- **Millorar els sistemes de comunicació interna i externa → facilitar la informació al ciutadà, a l'empresa i al comerç.**
- **Donar serveis mitjançant nous canals de comunicació.**
- **Compartir coneixements sobre serveis que ofereix l'Ajuntament i altres administracions.**
- **Potenciar Sant Cugat com a part d'una red de ciutats d'innovació i TIC.**
- **Crear la marca Sant Cugat del Vallès a l'àmbit de la innovació i el coneixement.**

Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard

Un Pas més: El Nou Institut de Gestió Estratègica.

- **Projectes i Objectius concrets Institut 2006 (I).**

Implantar l'auditoria de "*performance*" a les principals concessions de serveis en col.laboració i donant suport als Àmbits involucrats.

Seguiment i optimització dels ingressos no Cedit (Quotes, CCEE i d'altres).

Revisions de preus d'ofici de totes les concessions

Anàlisi del cost de manteniment de les inversions planificades

Consolidació de la cultura organitzativa del Projecte de Sant Cugat Eficient

Anàlisi de l'impacte econòmic i financer del pas a gran ciutat

Optimització i planificació i calendari de pressupost i ordenances fiscals

Instal·lació i formació del nou aplicatiu contable i de pressupost

Els Indicadors de Gestió com a base per a la construcció d'un Balanced Scorecard
Un Pas més: El Nou Institut de Gestió Estratègica.

- **Projectes i objectius concrets Institut 2006 (II).**

Implantar indicadors per fer operativa la memòria de costos i rendiments.

Implantar el Balanced Scorecard a nivell corporatiu.

Creació societat mixta Esade-Creapolis.

Consorci del corredor B30.

**Millora de la senyalització dels parcs empresarials i
Creació d'entitats de conservació.**

Consolidació de Sant Cugat Tribuna.

Consolidació i millora de la nova web municipal.

Projecte living-labs.

Marca Sant Cugat a l'àmbit de la innovació i el coneixement.



Gràcies per la seva atenció.

