

Un compromís entre la política, els recursos i la gestió: L'aposta de Sant Cugat del Vallès. Les bases per a un repte de futur

Jordi Joly i Lena
Carlos Vivas i Urieta

Ponència al II Congrés Català de Gestió Pública
Barcelona, 5 i 6 de juliol de 2006
*Una organització enfocada a l'estratègia, l'Institut
de Gestió Estratègica, Promoció Econòmica i
Societat de la Informació*

Política i gestió pública¹, dos grans conceptes que formen part d'un mateix *continuum* i que sovint pateixen tensions més pròpies de les dinàmiques del comportament humà i de la maximització dels interessos individuals que no pas d'una interpretació racional. L'Ètica, la responsabilització i la transparència són conceptes habitualment defensats però, malauradament, poc desenvolupats en el funcionament habitual de les Administracions Públiques.

Fins quan podem seguir parlant de conceptes i valors sense aplicar-los amb les eines i metodologies que li són pròpies?, és possible una separació política/gestió sense que afecti negativament a la consecució d'aquests valors?, és possible una millora continuada per part de les nostres administracions sense les eines de mesura i avaluació apropiades?, és possible que la pròpia política accedeixi a utilitzar de forma transparent i clara metodologies d'avaluació reals?, és possible desenvolupar una política de govern amb eines d'avaluació que incitin a la millora? pot defensar-ho el govern públicament i en front l'oposició? pot l'oposició ser prou madura per no utilitzar aquestes eines de forma demagògica?. La resposta a totes aquestes preguntes varia d'acord amb la cultura de la societat i de l'entorn on es formulin.

Des d'una perspectiva teòrica i ètica, la política no hauria de poder triar la resposta, la política hauria d'estar absolutament obligada a complir afirmativament amb tots aquests compromisos. Aquesta responsabilització, aquesta adaptació a un codi d'ètica que algunes administracions d'altres països ja han desenvolupat, conjuntament amb l'exigència a la que s'ha de sotmetre a l'estructura tècnica i funcional corresponent, han de desembocar a una millora de les nostres societats en tots els seus eixos.

Amb el present document, pretenem presentar uns dubtes i unes propostes de treball concretes, quelcom que ha format part del diàleg acadèmic i teòric ara mira de trobar una posició preeminent dins l'arena política local, no pot existir cap *issue* polític sense aquest element comú que implica una bona gestió, un compromís i una responsabilització amb el que es porta a terme. Política i gestió pública no han de ser sinònims de "gestiona com vulguis", el terme *públic* no ha de ser el paraigües d'una mala gestió, allò que és *públic* no pot partir de la base que la política segueix altres lògiques i per tant la finalitat pública ho justifica tot. No volem mencionar a Maquiavel fora del seu context però el lector entendre perfectament una relació directa entre aquest comportament i el que entenem col·loquialment com a *maquiavèl·lic*.

Tot plegat es tracta d'assegurar una bona gestió pública, de fomentar la transparència i la utilitat de la informació, l'accés a la mateixa i l'avaluació continuada dels resultats. Les millors

¹ Entendrem en aquest text com a "política" aquell àmbit que engloba a tots els actors i processos relacionats directament amb la política i el que correspon als càrrecs electes. Com a "gestió pública" entendrem inclosos tots aquells actors i processos relacionats amb l'execució i desenvolupament de les accions de l'administració i els seus organismes o societats, siguin càrrecs eventuais, contractes laborals o membres de la funció pública.

decisions només poden ser preses des del coneixement de la realitat. La selecció d'alternatives només pot ser vàlida a partir d'una informació fiable.

Entenem que la gestió forma part de la política, que l'home és en essència un *zoon politikon* aristotèlic per excel·lència i que res va endavant sense ideologia, sense sentiments i sense il·lusió del tipus que sigui envers la comunitat que es representa però, que de la mateixa manera, res no pot anar endavant si no es pot complir amb aquelles responsabilitats que li són delegades, sense una predisposició a l'entesa amb la gestió. El món globalitzat marca un ritme trepidant i no s'atura per a aquelles societats que no volen o no poden adaptar-se al mateix. Estem sotmesos doncs, a extraordinaris reptes de futur.

Les organitzacions han de fer front a aquestes fites a través d'una tasca constant. Es tracta de proposar-se i assolir objectius esglaonats, que aportin sempre un valor addicional a l'organització, un apropament constant entre la política i la gestió. En el cas de l'Ajuntament de Sant Cugat, es tracta d'aconseguir-ho amb la implantació d'unes metodologies determinades que es direccionin cap a una organització enfocada a l'estratègia.

1. ELS CONCEPTES

No pretenem plantejar únicament una experiència determinada i exposar-ne els continguts del seu desenvolupament si no que hem entès indispensable abordar aquesta temàtica tot exposant obertament certs posicionaments conceptuals que entenem fonamentals per a l'assoliment dels objectius perseguits dins l'organització. És més important tenir clars quins són els objectius de la política i de l'administració, conèixer la cultura que està instal·lada a l'organització i saber tractar-la que no pas aplicar una metodologia o sistema determinat. L'experiència concreta de la ciutat de Sant Cugat no té per què ser exportada de forma idèntica a una altra organització, ni Sant Cugat tampoc en el seu cas ha aplicat res de l'exterior de forma mimètica, és a dir, s'ha implantat allò que s'ha cregut convenient per a l'organització tenint en compte la seva situació concreta i la cultura de treball existent, sempre però, mantenint com a *constants* els següents valors i objectius:

Compromís polític; envers a una determinada manera d'actuar, establir un codi de comportament polític per a que es reflecteixi posteriorment a la resta de l'administració. Un compromís envers l'ètica i el seu desplegament en els valors democràtics, professionals i socials.

La gerència de l'Ajuntament i l'àmbit d'economia han d'exercir un paper clau en el procés.

Millorar els fluxos de comunicació; La majoria d'ineficiències en els sistemes organitzatius es produeixen per una comunicació deficient que pot ser inexistent, insuficient o mal interpretada.

Definir responsabilitats: Conèixer i desenvolupar la responsabilitat de les persones dins l'organització. Entenem responsabilitat de les persones no com un element de culpabilització en front de l'error, tota millora està subjecte a un error o ineficiència prèvia, és evident però, que presa l'acció correctora pertinent per part del responsable, la situació no s'hauria de repetir, en cas contrari i si el fet fos habitual, segurament estarem davant d'un cas d'incompetència en front la tasca encomanada i caldrà prendre mesures de reorganització.

Ajust als recursos; Els recursos són limitats mentre que les necessitats socials i les voluntats polítiques superen amb escreix les possibilitats dels mateixos². Un bon pressupost i unes bones previsions han d'anar acompanyades de la capacitat de selecció de les polítiques prioritàries. Cal saber dir que no allà on correspongui i cal saber focalitzar l'actuació política i els recursos allà on es considera necessari dins el cicle polític corresponent. Els interessos sovint antagònics entre el curt i el llarg termini han de saber trobar punts d'encontre.

² El desbordament de la política per la pròpia política de N. Luhman, veure referència al final del document.

Aplicació estricta dels principis contables i econòmics: Pressupost absolutament fidel a la realitat actual. Pot semblar una apreciació molt tècnica però té enormes repercussions sobre altres objectius relacionats, sobretot el control econòmic i les previsions fiables.

Control i previsió econòmica: Els resultats pressupostaris han d'estar controlats amb antelació. La política econòmica la determina i la condueix l'equip de govern. Els cossos d'habilitació nacional i en especial, intervenció i tresoreria, han d'estar involucrats en el procés però assumint un rol *staff* per a l'encaix del sistema amb la legislació vigent³. A una bona política econòmica no li cal un interventor fort en les seves funcions clàssiques de caràcter *ex-ante*, en aquest entorn, l'adaptació i modernització de la mateixa és un factor que pot esdevenir una gran millora per a l'organització. S'aprofundirà en programes i procediments que garanteixin, tot mantenint una alta flexibilitat, operacions econòmiques que responguin a la seva adaptació temporal (que es facin quan són necessàries), a una qualitat determinada i a un cost acceptable i competitiu. Les obsessions per exhaurir el pressupost són fonts pròpies d'ineficiència i malbaratament de recursos.

Externalitzacions: L'administració pública ha de tractar d'externalitzar tot allò que sigui possible per a dedicar tots els seus esforços a allò que li és propi, a crear valor públic i per aconseguir altes cotes de relació *públic/privat*. La *governança* no és només un valor teòric, és quelcom aplicable al dia a dia. El millor servei als ciutadans es presta garantint que l'administració treballa *ex-ante* i no *ex-post*, és a dir, una administració forta és aquella que té recursos per a l'anàlisi, per al coneixement de les diferents variables que intervenen en els processos i que posa la informació al servei de la presa de decisions polítiques. Forma part però del concepte, no externalitzar res que no pugui ser controlat, el control de les concessions és fonamental, si aquest no existeix i l'administració està en mans del que passen a ser *para-administracions* (les empreses concessionàries) la situació és possiblement més imperfecte que no pas les deficiències que suposaria fer la tasca o prestar el servei directament per part de l'administració. L'externalització és altament recomanable sempre garantint una qualitat concertada i constantment avaluada.

Avaluació: Tal i com ja ha estat avançat anteriorment, l'anàlisi, el dedicar temps a la recollida de dades i al seu tractament és un element clau. Fins ara, l'administració destaca per ser una autèntica màquina generadora de documentació, una documentació que finalment, en un tant per cent molt elevat resulta estèril en utilitat. Cal saber diferenciar quina és la documentació que cal generar i les dades a recollir per a poder afrontar posteriorment l'avaluació de les mateixes. Un document o unes dades que no seran avaluades tindrien el mateix efecte si no arribessin a existir mai.

Documentació executiva: Diferenciar els documents d'arxiu per al posterior aprofundiment i treball en profunditat d'aquells que han de ser catalogats com a documents executius. Els informes dels diferents àmbits i els expedients corresponents han d'estar enfocats cap a la presa de decisions correcta i aquesta només pot existir si prèviament ha estat seleccionada amb criteri la informació clau. Un excés d'informació en l'arena política és sinònim de poca transparència, l'abundància amaga allò que és substancial.

En qualsevol cas i respecte a la presa de decisions racionals a partir de la informació disponible, partim de la base que la cultura política que en aquest document defensem no és aquella que pronosticava Keynes quan definia que ni hi ha res més odiat per els governs que estar ben informats, ja que aquest fet pressuposa que serà molt més difícil arribar a una decisió consensuada.

a. L'estructura i l'organització

L'Ajuntament de Sant Cugat fins ara, ha tingut un grup organitzatiu i empresarial compost per quatre organismes autònoms (l'Organisme Autònom Municipal de Gestió Tributària, el de comunicació, el Teatre Auditori i el Patronat Municipal d'Educació) i tres

³ Si la política entén que l'objectiu és evitar i esquivar tant com sigui possible les restriccions imposades per intervenció, si entén que el que li correspon és establir un joc d'estira i arrossa entre aquell qui vol estirar més el braç que la màniga i el que ho controla, res no funcionarà d'acord amb els valors perseguits.

Societats Municipals (PROMUSA, Societat de Promoció Econòmica, S.L. i Sant Cugat Obert, S.L.), organismes i empreses d'estructures organitzatives i pressupost molt diverses. Sant Cugat està experimentant en els darrers anys un creixement important en totes les vessants, en infraestructures, equipaments, comunicacions urbanisme, empresa i activitat econòmica en general, aquesta situació planteja planificar nous models, innovar i aplicar criteris d'eficàcia, eficiència i qualitat dins l'estructura organitzativa.

L'estructura de l'administració està subjecte a diferents cicles d'organització. Una malentesa bondat dels criteris de descentralització i desvinculació dels serveis centralitzats en el passat, ens ha portat en general a una polarització excessiva. El món administratiu del nostre país està format per una constel·lació d'Institucions, Organismes i Societats que força sovint no responen a una realitat o a una estratègia vinculada a la millora del servei públic. Actualment les administracions són plenament conscients d'aquest fet i, tot i no renunciar a la descentralització allà on és realment necessària, reconduïxen cap a les economies d'escala aquelles que són autèntiques illes o altrament anomenades en l'argot comú, *Regnes de Taifes*.

L'Ajuntament de Sant Cugat segueix també doncs aquesta política de concentració i allà on depenen d'Economia i Serveis Generals existien tres organismes (1 Organisme Autònom i dues societats) ara s'ha reduït a un únic (Organisme Autònom – Institut de Gestió Estratègica, Promoció Econòmica i Societat de la Informació) amb un reforçament important cap a un tipus de treball vinculat a la innovació i als objectius de l'organització en el seu conjunt, a fer de pont d'enllaç entre l'estratègia i l'assoliment dels resultats.

En els paràgrafs anteriors hem fet un breu comentari sobre la necessitat d'escollir entre un conjunt de recursos que sempre són limitats. Interioritzar aquest concepte implica ser conscient que s'han de deixar de prestar aquells serveis que han complert el seu cicle o aquells que estratègicament no són prioritaris en la política definida. Es tracta de reorientar els recursos destinats a una sèrie de polítiques per a poder potenciar aquelles que realment corresponguin als objectius del govern i/o a les necessitats més actuals de la societat. Aquestes afirmacions semblen força lògiques, però l'actuació política molt poques vegades és capaç d'acabar amb allò que ja ha acabat el seu cicle o que ja no compleix amb els objectius i resultats amb els que va ser definit en el seu inici, està establerta una cultura perillosa on s'entén que cap servei es pot tancar ja que implica un pas enrera, implica tenir que donar unes explicacions que millor serà estalviar-se.

En el cas concret de l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès, l'any 2005 i d'acord amb una política orientada cap a la sostenibilitat econòmica i l'eficiència de tots els serveis públics, els ara existents i els de futur, s'opta per deixar de realitzar la gestió tributària del municipi i traspasar-la a la Diputació de Barcelona per a dedicar aquests recursos a l'anàlisi, el control i l'avaluació en el marc d'un projecte per a focalitzar l'organització a l'estratègia. Sobre aquesta qüestió en parlarem en detall més endavant.

Els responsables d'Economia dins l'organització, hauran d'assumir una sèrie de noves funcions per a garantir la planificació i la seva connexió amb els resultats obtinguts i amb els recursos disposats, hauran de vetllar per mantenir alineada la tasca del conjunt de l'organització de cara a l'assoliment dels objectius plantejat amb els recursos disponibles. Es desenvolupen doncs, una sèrie de tasques que normalment no es realitzen a causa de la força aclaparadora de la gestió diària que no permet pensar i desenvolupar planificacions en clau de futur i que són tant necessàries per a la presa de decisions polítiques, si més no, si s'aspira a que aquestes siguin les correctes.

b. La cultura política

La cultura política podem identificar-la com a conjunt de normes, valors, símbols i altres elements que formen part de la identificació de l'individu i del seu comportament dins el marc de la societat i en aquest cas també, dins l'organització. La cultura política no ha de servir per a explicar la raó de tot allò que no sabem explicar d'una altre manera però es constata el seu impacte en la conformació de la vida política i econòmica.

Almond (1956) en les primeres referències escrites sobre el terme ja deixava clara la seva implicació i posterior desenvolupament, afirmant que tot sistema polític està injerit en una pauta particular d'orientacions a la acció política i és per aquest motiu que s'hi ha referit amb el terme "cultura política". La cultura podrà determinar el comportament de l'organització i la seva projecció futura però també s'ha de tenir en compte un possible efecte invers, és a dir, la gent, els individus de l'organització també poden afectar a la mateixa cultura, el procés pot tenir dues direccions encara que la força principal respondria a una lògica *top-down*.

Els nivells estructurals i sistèmics de l'organització són doncs, variables dependents de la cultura de la mateixa. La cultura marca la tendència i la forma de treballar de les persones, aquesta serà la responsable principal de l'assoliment dels objectius bàsics; incentivació, responsabilitat, compromís, innovació i millora continua. L'estructura acabarà de projectar el bon funcionament de l'organització però el que és fonamental, és l'actitud de les persones. Aquesta actitud està absolutament condicionada al que es transmeti des de l'àmbit polític, la gerència i les direccions tècniques. En aquesta direcció, els directius de l'administració tenen un rol fonamental i unes responsabilitats molt concretes que han de saber assumir, cap organització assolirà els objectius plantejats, ni tant sols podrà implantar una planificació estratègica sense uns directius públics realment competents i compromesos amb la tasca a la que estan encomanats. Per un altre cantó, les organitzacions es comportaran d'acord amb els patrons establerts al govern, les administracions no són independents (culturalment parlant) dels mateixos. Aquesta característica de l'administració respecte la política posa de manifest per què tot i voler-les separar constantment en els seus rols, no s'aconsegueixen els resultats esperats.

La cultura és important per la seva implicació en els processos de canvi, per afrontar-los és imprescindible incidir sobre l'organització i aquesta no és amiga dels canvis traumàtics, els canvis culturals demanen el seu temps i transició. Aquest fet es particularment rellevant ja que l'administració, si vol ser d'utilitat a les societats a les que serveix, ha d'estar a l'alçada del ritme de les mateixes i la societat postmoderna ha desenvolupat una facilitat al canvi extraordinària quedant les administracions en una posició molt endarrerida. Si les administracions són aquelles institucions que han de donar seguretat al ciutadà en un entorn volàtil, cal que actuïn i s'adaptin d'acord amb un model que doni respostes concretes i s'abandonin els patrons burocràtics clàssics, uns patrons que no són eficaços en societats de tecnologia molt avançada com les actuals. Els valors de la societat postmoderna no permeten assimilar aquests comportaments clàssics i burocràtics de l'administració.

Tot i que les burocràcies juguen el seu paper clau dins les macro organitzacions, impliquen una pèrdua de l'autonomia i la llibertat personal amb la finalitat d'aconseguir la màxima productivitat, el problema es magnifica quan a més a més, certes administracions tot i essent burocràtiques no compleixen aquesta teoria ja que presenten productivitats molt baixes i altes dosis d'ineficàcia i ineficiència. La nova cultura social no pot acceptar aquests models i és per aquest motiu que es produeix una erosió constant de la imatge de l'administració i de la política. No ha de ser doncs una responsabilitat política de primer nivell transformar aquestes administracions? És possible fer-ho sense una implicació de la mateixa en l'àmbit de la gestió? Ens podem permetre una política aliena a la gestió per què entén que aquesta no es la seva competència?

c. Política i gestió pública

Entenem que la política ha d'actuar de forma més relacionada amb la gestió, més inclinada als fets i a les realitats contrastades en el dia a dia. En un recent seminari celebrat a Esade Business School, Walter Kickert⁴, preguntat per aquesta qüestió responia que un apropament de la política a la gestió era altament recomanable, possible i necessari en la política del món local, però que a mesura que ens allunyem d'aquest àmbit de proximitat deixava de ser possible. Contra aquesta percepció, ens remetem als comentaris de Joseph Stiglitz en un dels seus treballs sobre la globalització i com a *Chief Executive* del *World Bank*, tractant doncs, la política de més alt nivell, la de les relacions internacionals, aquella política

⁴ Walter Kickert és professor del departament d'Administració Pública a l'Erasmus University de Rotterdam. És també *Deputy editor* de la *Public Administration Review*.

que l'escola realista definiria com a *high politics*, menciona el seu disgust per comprovar com les decisions sovint es prenen exclusivament a partir de criteris polítics i ideològics contra el que defensa el sociòleg i intel·lectual Pierre Bordieu que les societats tindrien una gran millora si els polítics es comportessin més acadèmicament i com a gestors.

Joan Subirats⁵ ens recorda que la lògica gerencial es basa en el treball per objectius, uns objectius que han d'estar definits per l'àmbit polític d'acord amb la tasca que li és pròpia. A continuació afegeix, que els tècnics hauran de treballar per a la realització optimitzada d'aquests objectius sense "influències estranyes" i que la gestió ha d'aconseguir que les coses es facin de forma pràctica, "allunyada de matisos ideològics o debats sobre principis". A aquests comentaris anteriors voldríem puntualitzar però, que, cap polític que no tingui una capacitat de gestió adequada a les responsabilitats encomanades sabrà adoptar el rol que correctament li assigna Subirats, un polític fort en capacitats de gestió sabrà incorporar al seu equip els millors directius públics sense dependre de la ideologia dels mateixos, mentre que un polític no gestor, enfatitzarà l'interès de partit per sobre del de govern i s'envoltarà de directius seleccionats per la confiança i l'amistat independentment de les seves capacitats directives.

La problemàtica entre política i gestió no es resoldrà mentre es consideri l'àmbit polític com a entorn irracional i purament ideològic. Si s'abandona la possibilitat que un polític, que al cap i a la fi és el màxim responsable de l'organització corresponent, tingui lògica i racionalitat gestora, les societats no en sortiran gens beneficiades i menys encara en uns moments de canvi i incertesa com els que vivim actualment, moments que demanen importants respostes per part de l'administració.

El mèrit i la capacitat han de ser elements clau de cara al desenvolupament de la carrera directiva professional en el món local. La globalització està convertint el govern local en un espai de decisió privilegiat sobre allò que és públic. És fa necessari un salt qualitatiu en el municipi, que afecti a la política i a la gestió, l'estratègia ha de guiar la construcció del futur i això només és possible amb equips professionals i directius forts⁶.

2. ELS PRINCIPALS EIXOS DE L'EXPERIÈNCIA DE SANT CUGAT

a. De la cultura de la despesa a la cultura del cost

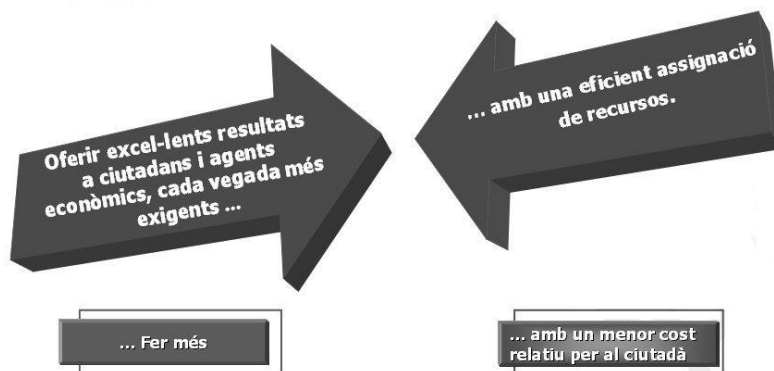
Una de les claus fonamentals en el desenvolupament de qualsevol sistema d'indicadors que pretengui tenir vinculacions amb la vessant econòmica que és la columna vertebral de l'organització per al desenvolupament de les polítiques públiques, és tenir clar que es treballa en un entorn de certesa al respecte de la despesa. No n'hi ha prou en disposar del pressupost i de la liquidació, s'ha d'estar en la certesa que la despesa està controlada. Per controlada entenem que la mateixa és coneguda i analitzada, que independentment de la seva distribució de costos, que pot coincidir o no amb els resultats esperats, aquesta sigui correctament classificada i es disposi d'un programa d'actuacions per a corregir possibles ineficiències detectades.

Com indica el títol que hem posat a l'apartat, seguim immersos en conceptes "culturals", en aquest cas fent referència al fet que fer política no és "despesar" com més millor. És per això que defensem una cultura del cost, basada en l'optimització dels recursos econòmics i la promoció d'una cultura política que entengui que una bona política passa també per una bona gestió dels recursos. Tornem a parar a criteris de gestió, com es pot demanar a l'àmbit polític que sigui responsable en la gestió d'aquest recursos i que apliqui els mateixos criteris que s'aplicarien en el control de la despesa en una empresa privada si no es confirma aquesta relació que reclamem entre la política i la gestió?. Per què les empreses privades poden aplicar estrictes mesures de costos/responsabilitats i no les empreses públiques? No tenim dret els ciutadans com "accionistes" de les mateixes ha exigir el control eficaç i eficient dels nostres recursos?, no és només un dret dels ciutadans si no que hauria de ser un deure

⁵ Universitat Autònoma de Barcelona. Veure referències.

⁶ Declaració de Siena, 2002. *Conferència mundial de l'Associació Internacional de Secretaris Generals i Funcionaris Executius de l'Administració Local*.

reconegut formalment per part de les administracions⁷. No s'ha d'oblidar l'important pes de la despesa pública en el conjunt de l'economia que en termes de PIB està situada entre el 40 i 50% del mateix.



© Sponsor consulting

Treballar i aplicar l'anàlisi de costos, cercar els millors procediments i finalment interioritzar una bona gestió dels recursos no té únicament efectes econòmics, la gran virtut d'aplicar aquests criteris, més enllà de les possibles repercussions en la distribució dels recursos es troba en una forma de treballar ordenada i metodològica on la improvisació només té possibilitats de ser aplicada allà on a consciència pugui ser decidit. Es tracta de cercar la millor manera d'executar el pressupost, implicar a proveïdors, definir correctament les contractacions i les seves condicions, responsabilitzar a qui correspongui dins cada etapa de la prestació d'un servei, activitat o subministre de producte i sobretot periodificar i planificar correctament l'execució de les inversions públiques. D'acord amb l'anàlisi efectuat pel *Dossier Econòmic de Catalunya*⁸ el fet de passar de la cultura de la despesa a la cultura del cost hauria de ser la nova consigna de les administracions locals i de tota l'administració pública en general.

Aquest programa aplicat a Sant Cugat ha rebut el nom de Sant Cugat eficient com a eina de comunicació interior entre els responsables tècnics, les seves direccions d'àmbit (Consell de Direcció)⁹ i els responsables polítics (Junta de Govern). La implicació personal s'aconsegueix a partir de la creació de cercles d'estalvi allà on prèviament s'han detectat les possibles desviacions o possibilitats de millora més destacables. Totes aquestes accions i fonamentalment la interiorització d'una manera de fer determinada, han permès avançar cap a altres etapes. La tasca de la implantació ha estat reconeguda per diferents organitzacions externes¹⁰.

b. El pressupost, les previsions i el calendari, eines clau

La realitat ens ajudarà a comprovar que és possible patir de certes patologies per ser poc atents a les qüestions més bàsiques. El pressupost és una eina que pot arribar a ser extraordinàriament complexa, sobretot pel seu volum en certes organitzacions. Independentment de les metodologies emprades per a la seva confecció, és cabdal que sigui un reflex fidel de la realitat, un pressupost basat en dotacions que no s'ajusten a la mateixa, no és un factor gens positiu per a obtenir un bon control de la gestió. Un mal pressupost força a la realització d'innombrables expedients de modificació o aprovacions de despesa i inversió

⁷ Citat per Francisco Longo al II Congrés Català d'Administració Pública

⁸ Edició de la setmana 14-20 de gener de 2006 (*Portada, pàgines 3 i 4*).

⁹ A l'Ajuntament de Sant Cugat està implantat el model gerencial amb el seu Consell de Direcció previ a la Junta de Govern política.

¹⁰ 1er premi 2005 a la informació econòmica per l'ACCID, l'Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció. 1er Premi 2005 a la millor institució pública de Catalunya en matèria econòmica per la publicació MUNDO EMPRESARIAL.

supeditats als mateixos i aquesta pràctica comporta de forma relacionada una feblesa en les previsions econòmiques a curt termini.

Poder disposar de previsions temporals permet treballar amb seguretat i garantir la liquiditat de tresoreria. Al mateix temps, aquesta pràctica, implica el control i seguiment dels cicles de tota contractació, condicions de les mateixes, terminis de lliurament o prestació del servei, condicions de qualitat, terminis de pagament, etc., unes bones eines que permetin controlar aquests cicles permetran també un bon control i seguiment del proveïdor per a la seva posterior avaluació i possible inclusió o exclusió en noves contractacions.

Els ingressos també han d'estar monitoritzats, conèixer el seu desenvolupament, localitzar on es produeixen les principals febleses i avançar-se a una liquidació futura és extremadament útil per a la presa de decisions correcte i amb antelació suficient. L'ingrés ha de ser conegut i valorat prudentment per a evitar enginyeries comptables al moment de la liquidació. És evident que qualsevol enginyeria d'aquest tipus és contrària als principis de control i previsió que estem tractant i en qualsevol cas possibilita solucions a curt però que ràpidament passaran la seva afectació als successius exercicis.

Finalment, mencionar la importància de mantenir les previsions dels drets de dubtós cobrament i històrics corresponents en perfecte dotació. És responsabilitat de cada exercici econòmic mantenir aquest compromís per evitar el que en exercicis futurs serà una situació deficitària directa amb efectes contundents sobre la liquiditat de tresoreria i per tant sobre l'administració i la seva gestió.

L'Administració ha de ser vista per tercers com una organització professional i rigorosa que gestiona amb recursos públics aportats pels ciutadans. Si aquesta forma d'actuar s'institucionalitza té importants efectes interns i externs, essent finalment la base per a treballar la flexibilitat tant necessària per part de les administracions. El compromís i el suport polític en aquesta forma d'actuar és fonamental de cara a l'èxit de la seva implantació, tornariem a parlar doncs de la professionalització de la gestió també des de l'àmbit polític. Si des de la política no és disposa d'una especial sensibilització i atenció cap a allò que és propi de la gestió, difícilment s'atindrà a la implantació d'una cultura com aquesta que demana posicions fermes front els diferents actors vinculats a l'administració pública. És evident, que gestionar aquesta política en el món local pot arribar a ser molt complexa per les seves particularitats i proximitat amb tots els actors implicats, si la política entén que aquesta no és la seva tasca, l'organització no serà prou forta per a emprendre-la tota sola.

No totes les situacions deficitàries són iguals, el dèficit econòmic en una administració pública pot arribar a estar clarament justificat, no és el mateix fer dèficit per descontrol que per necessitat. Un dèficit controlat, localitzat en les seves causes és reconduïble i políticament tractable, més important encara, la imatge externa de la institució en aquest tipus de situacions no pateix conseqüències negatives a diferència de la situació que es produeix quan un dèficit es produeix senzillament per descontrol de la situació. Cal tenir molt present aquesta diferenciació dels tipus de dèficits d'una organització pública, els casos de descontrol son clarament responsabilitat de l'organització i posen de manifest un baix índex de rigorositat i professionalitat en la forma d'actuar de la mateixa.

Finalment, mencionar que el correcte funcionament de tot plegat passa també per un bon compliment dels calendaris, uns calendaris basats fonamentalment en l'aprovació de pressupostos i en les ordenances fiscals que en determinen una bona part dels ingressos. Els calendaris sempre estaran subjectes a l'estabilitat política del govern, un govern fort possibilitarà l'aprovació i gestió regular dels mateixos alimentant un cicle correcte de desenvolupament. Els cicles polítics i les transicions de legislatura no haurien d'afectar als calendaris, altrament la tasca desenvolupada anteriorment pot quedar compromesa i subjecte a un pas enrere.

c. Anàlisi de costos I balanced scorecard

Una de les eines que permet un desenvolupament posterior d'altres programes amb bones garanties d'èxit, és el desenvolupament i seguiment d'una memòria de costos i

rendiment dels serveis prestats. L'Ajuntament de Sant Cugat, ha aplicat i desenvolupa la metodologia ABC (*Activity Based Costing*) compartint experiències amb uns altres 10 municipis d'abast estatal i en el marc d'un programa específic de la Federació Espanyola de Municipis. El model supera amb escreix el que la legalitat vigent demana presentar de forma annexa als comptes anuals.

Mentre que els mètodes tradicionals estan basats en els costos del *producte*, el mètode ABC es basa en el cost de les activitats desenvolupades, els productes i serveis consumeixen activitats i són aquestes les que a la vegada consumeixen costos (recursos). És a dir, és busca el factor causant del cost, els anomenats inductors del cost. En definitiva, aquest mètode ens permet identificar elements clau d'un servei, activitats supèrflues i distingir entre aquells treballs que són aportadors de valors i aquells altres que no ho són. Amb caràcter general podríem dir que el cost d'un servei és el sumatori dels costos de les seves activitats més el sumatori de les despeses generals de l'organització que li siguin imputables o atribuïbles. Som plenament conscients i així mateix ho expressa la pròpia memòria de Costos¹¹, que un anàlisi de costos no és en cap cas una ciència exacta i per tant és una de les variades i possibles visions de la realitat. Específicament, per al càlcul dels costos indirectes cal definir uns criteris que no són mai únics si no existeix cap normativa que en sistematitzi els càlculs per a efectuar posteriorment comparatives amb altres organitzacions i/o municipis.

Les principals característiques del model ABC a Sant Cugat

Flexible:	S'adapta als canvis d'organigrama i de serveis
Transversal:	Assignació de recursos independent del pressupost És independent del gestor de les partides pressupostàries
Anualitat:	Els costos corresponen a factures rebudes durant l'any d'estudi.
Mapa d'activitats:	Activitats i serveis classificats en processos i en forma d'arbre. Es distingeix entre aquells que són obligatoris per a l'Ens local i aquells que no ho són d'acord amb la legislació vigent.
Costos Indirectes:	Relacionats amb el servei però no imputable directament. Han de seguir certs criteris d'imputació predefinites
Altres metodologies:	També és poden classificar els costos en base a: <i>factor de cost</i> , naturalesa (consum, neteja, publicitat...) <i>població</i> , trams d'edat i tipologies <i>territori</i> , districtes
Informació addicional:	Consum d'edificis, cost per vehicle, cost integral d'un edifici o instal·lació, etc.
Indicadors De gestió:	Permet la definició d'indicadors per a la millora en la gestió dels serveis
Pressupost:	És de gran utilitat la seva vinculació amb el pressupost de cara a una correcta realització del mateix.
Subvencions:	És de gran utilitat de cara a la justificació de les subvencions rebudes

La majoria d'organitzacions que ja han implantat un ABC (Activity Based Costing) han apuntat el repte de donar un pas més i utilitzar una eina de gestió estratègica tant important com el Balanced Scorecard, però, quina vàlua afegeix el quadre de comandament integral a la gestió empresarial?

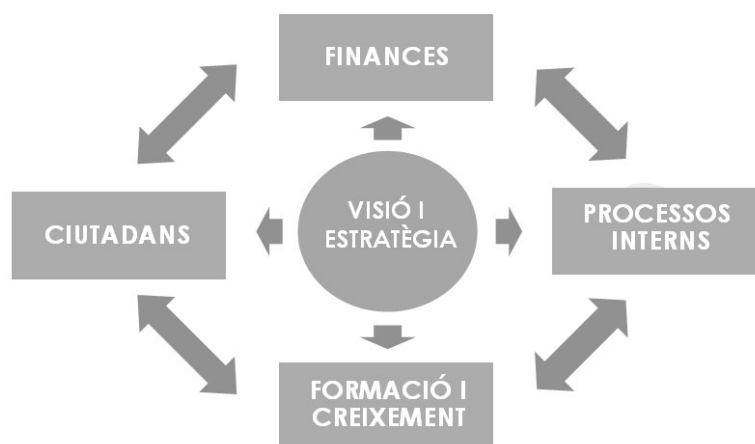
El gran avantatge del quadre de comandament integral resideix en que es tracta d'un sistema d'informació basat en indicadors (financers i no financers), que permeten analitzar la connexió entre la missió – estratègia de l'empresa, a llarg termini, i els indicadors operatius, a curt termini, utilitzats històricament als quadres de comandament tradicionals.

La novetat, sense dubtar-ho, és que no es tracta de presentar una bateria d'indicadors clau de l'empresa sense una connexió entre ells, sinó de veure precisament les relacions causals existents entre els mateixos, de tal forma que es pugui avaluar com variacions unitàries en els diferents indicadors afecten (són la causa) dels altres, de tal manera que podem simular com hem d'assolir l'objectiu últim i finalista de la nostra organització. A més a més, és una eina d'innovació, comunicació i revisió permanent de l'estratègia i de motivació dels treballadors.

Però, on es desitjable aplicar el quadre de comandament integral?

Seguint a Kaplan i Norton (1997), a qualsevol organització, sigui de producció o prestadora de serveis, només cal que existeixi una preocupació per a la valoració d'intangibles i que es tracti d'empreses amb un enfocament dirigit a la satisfacció del client, a la qualitat, al creixement i la innovació continuada de l'empresa. Sembla que les organitzacions públiques, prestadores de serveis, on els ciutadans son a la vegada "clients" i "accionistes", no poden romandre impassibles davant les millores de gestió com les que representa una eina d'aquestes característiques.

Les quatre perspectives en les que es divideix un quadre de comandament integral, la formació i la innovació, els processos interns, els Clients i les Finances, reflexen les àrees més rellevants d'activitat als ens públics, sembla raonable però, posar un accent especial a la perspectiva del client-ciudadà tenint en compte que la raó de ser dels organismes públics radica en la necessitat de proveir uns serveis als ciutadans que el mercat difícilment seria capaç de fer-ho, o que en cas contrari, ho faria a uns preus que no s'entendrien raonables.



En un context de la història recent, on s'ha produït una certa convergència pel que fa a les polítiques públiques des de les diferents opcions polítiques, s'ha desenvolupat un cert consens sobre la necessitat de gestionar els recursos públics com si fossin privats, aplicant tècniques i models de gestió propis d'aquest sector.

El quadre de comandament integral a l'Administració Pública pot arribar a ser una excel·lent eina de canvi per la seva capacitat de trencar amb la planificació determinista que

representen els mandats polítics (estratègies solament per a quatre anys), i vincular els programes de govern a la consecució d'objectius planificats en un temps raonable, amb qualitat, a la vegada que representa un canvi cultural important pel que respecta al ocultisme informatiu habitual en èpoques passades. És un fet que en la tecnificació i professionalització de la gestió dels recursos públics s'han fet grans esforços, però no per això, hem de allunyar-nos de la vanguardia de les noves tendències.

L'Ajuntament de Sant Cugat ha desenvolupat una prova pilot de BSC a l'àmbit d'Economia¹² i que a continuació n'apuntem els eixos fonamentals :

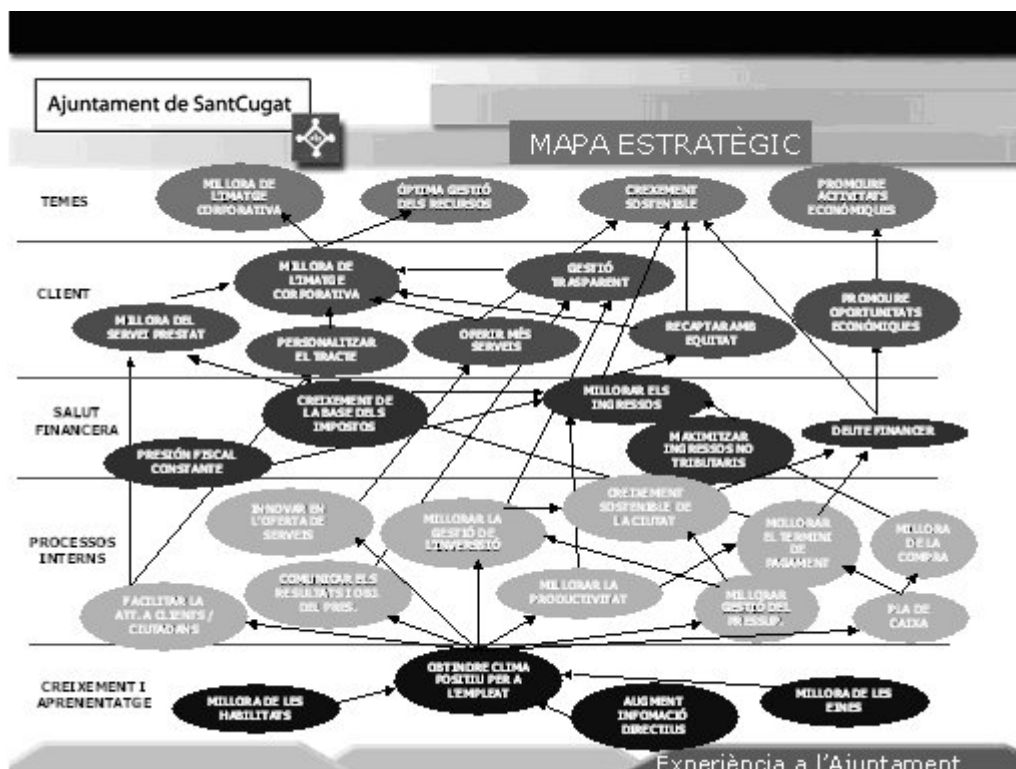
MISSIÓ : Elaboració i control del marc pressupostari i definició de les polítiques de promoció econòmica, tributàries, tresoreria i compres de l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès, garantint l'eficàcia, l'eficiència, l'economia, l'equitat i la qualitat del servei que s'ofereix a través de l'òptima gestió dels recursos aportats pels ciutadans.

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

TEMES :

- Millora de la imatge corporativa
- Promoure activitats econòmiques
- Òptima gestió dels recursos
- Creixement sostenible

Definits els conceptes previs, el mapa estratègic esdevindrà l'element clau del quadre de comandament integral.



Resta clar doncs que l'evolució natural d'aquests tipus d'experiències comença per incorporar la cultura del cost dins l'organització - ABC (Activity Based Costing), per després

¹² Aquesta prova és visible a la pàgina web: www.santcugat.cat

afrontar la definició i el desplegament estratègic amb el BSC (Balanced Scorecard) i finalment alinear a tota la organització en una estratègia comuna mitjançant la formalització d'una SFO (Strategy Focussed Organization), tal i com pretenem fer a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès amb l'Institut de Gestió Estratègica, Promoció Econòmica i Societat de la Informació, del que parlarem amb detall més endavant.

3. ELS OBJECTIUS

a. De la orientació a les accions.

Tot el que s'ha exposat fins al moment compon els fonaments per a implantar nous projectes a nivell d'organització que aportin valor afegit a la gestió i a la seva millora continuada. Una política econòmica controlada, una correcta gestió dels recursos i de l'estalvi, una cultura política determinada i unes bones eines per al control de les previsions i l'anàlisi dels costos i del rendiment dels serveis ens posicionen correctament per afrontar una segona etapa que hem definit com el fet de passar de la orientació (o preparació del terreny) a les accions concretes per anar adaptant el conjunt de l'organització a paràmetres i indicadors útils per a la gestió i sobretot a les pautes que es proposin des de les direccions corresponents i d'acord amb el programa de govern que en aquell moment tingui la responsabilitat de gestionar la ciutat.

Es tracta doncs, d'avançar cap a la definició d'objectius, cap al seguiment dels indicadors establerts en el quadre de comandament i de la seva vinculació tant com sigui possible amb les partides pressupostàries. Qualsevol programa que forma part d'un avantprojecte de pressupost hauria de portar relacionat el seu indicador de producte (*output*) i d'impacte (*outcome*). Només una acurada relació i vàlida d'aquests indicadors permetrà negociar el pressupost en condicions òptimes i realistes propiciant un distanciament amb postures únicament interessades en acumular cotes de poder sense tenir en compte els resultats reals que s'obtinguin de les polítiques portades a terme i que, al cap i a la fi, són el que realment interessa de cara a l'evolució del benestar de la nostra societat. Les discussions polítiques i ideològiques han de ser defensades d'acord amb els criteris que corresponguin però sempre partint d'una base de coneixement real i contrastat.



Una vinculació dels indicadors amb el pressupost possibilitarà treballar d'acord amb la figura anterior, acostumant l'organització a planificar, a controlar les execucions, a mesurar-les i finalment a avaluar-les per a una correcta decisió al respecte.

D'aquesta manera es podrà també conèixer periòdicament l'estat dels serveis públics prestats, l'evolució del servei, la satisfacció dels usuaris i els beneficis aconseguits. Pràcticament tots els serveis públics tenen un cicle de vida en la forma que s'ofereixen, un cicle

que passa per una fase d'implantació i una de creixement fins arribar a un punt d'inflexió on els rendiments ja seran negatius i comença a ser necessari el canvi o eliminació del mateix per a evitar bosses de malbaratament dels recursos públics.

Poc a poc s'aniran ajustant els indicadors als objectius i d'aquesta manera, fent una aplicació a tota l'organització en el seu conjunt i amb tots els seus mapes estratègics relacionats podrem arribar a l'objectiu d'alinejar l'organització.

b. L'organització en el seu conjunt. Cap a L'*ALIGNMENT*. Una *Strategy Focussed Organization*.

S'han avançat ja en els punts anteriors moltes de les particularitats que corresponen a la forma d'entendre una organització d'acord amb els criteris de la recerca de *l'alignment*.

Les organitzacions enfocades a l'estratègia són aquelles que tractaran de reforçar o adaptar la seva posició a un entorn sotmès a un canvi constant i que resumirem en quatre grans blocs¹³. El primer, que correspon als canvis de l'entorn social, que reconeix unes societats més madures, complexes i canviants, caracteritzades per un major dinamisme social, tecnològic i econòmic. Sense perdre el fil de l'entorn social, com a segon bloc trobem la complexitat d'aquestes societats, el grau d'exigència de les mateixes, reclamant a les administracions públiques un ús eficient dels recursos públics i la prestació d'uns serveis d'alta qualitat amb el menor cost possible. Una societat on els ciutadans tenen un elevat nivell de coneixement de tots els seus drets i en conseqüència les relacions presenten majors graus d'exigència, al mateix temps, les empreses reclamen la consolidació d'entorns que afavoreixin el seu desenvolupament econòmic i les millors condicions per a la inversió. En tercer lloc i com no pot ser d'altra manera, l'impacte de la globalització econòmica propicia majors interrelacions econòmiques, en definitiva una integració sense precedents amb alts índexs de mobilitat personal, de capitals, de béns i de serveis. Finalment, en quart lloc hem de tindre en compte les particularitats d'una nova societat de la informació, on els membres de la mateixa disposen d'un accés il·limitat a la informació sobretot per les extraordinàries possibilitats de desenvolupament que han permès les noves tecnologies en aquestes matèries i que encara estan lluny d'esgotar el seu recorregut potencial. Els nous usuaris d'aquesta informació tracten de convertir-la en coneixement i les administracions públiques han de vetllar per esdevenir un motor clau que impulsi la seva evolució i sobretot la seva aplicació a tota la comunitat.

Ho defineix molt bé el símil de Kaplan i Norton al respecte del que implica o pot implicar un correcte *Alignment* a l'organització. Només hem d'imaginar que passaria amb una embarcació de remers professionals que tot i estar molt ben entrenats i en plenes condicions físiques, cadascun d'ells imprimís la seva força cap a una direcció diferent, és a dir, on a nivell individual cada remer tingués la seva pròpia i diferenciada idea de com aconseguir l'èxit. El resultat d'aquesta embarcació en competició estarà molt lluny d'assolir els seus nivells òptims per les persones que la formen.

Una manca d'*alignment* implica directament l'existència de tàctiques independents i sovint inconnexes, implica per tant que perdem potencial dels recursos humans que tenim a disposició de l'organització. La implantació d'aquesta metodologia tracta precisament de buscar fórmules per aconseguir aquesta alineació de l'organització, un fet que molt poques corporacions compleixen. Aconseguir-ho és un repte d'important dimensió. La correcta gestió dels recursos humans serà aquella que parteix de l'estratègia definida i s'enfoca cap a l'assoliment d'uns resultats determinats, és un nexa entre l'estratègia i els resultats.

Una política conjuntament trenada entre organismes i departaments que en principi s'entenen absolutament autònoms entre sí, possibilita obtenir un valor afegit en el conjunt de l'organització amb rendiments molt superiors als que s'obtidrien amb el funcionament habitual on existeix una total autonomia en la definició d'objectius i polítiques a desenvolupar. Tot plegat es desplega seguint les quatre perspectives bàsiques de la metodologia: la econòmica o financera, la de l'usuari/ciudadà, la dels processos interns i la de l'aprenentatge i creixement de

¹³ Font: *Sponsor Consulting*, Barcelona

la pròpia organització, perspectives que ja han estat mencionades en el punt anterior on s'exposava el quadre de comandament integral.

Aquest doncs, és el repte actual de l'Ajuntament de Sant Cugat, un cop assolit un correcte posicionament en tots els aspectes comentats anteriorment i no exempts de futures millores, es disposa d'una organització preparada per afrontar un repte important dins una administració pública local, l'encaix d'una metodologia com aquesta, implantada fonamentalment en el marc de les corporacions privades¹⁴ però que presenta unes finalitats que són pròpies de qualsevol organització, unes finalitats que corresponen a alinear, compatibilitzar, enllaçar els objectius de l'organització amb allò que es fa, en sumar sinèrgies, en treballar cap a objectius comuns i compartits, en definitiva, aconseguir que la organització en el seu conjunt tingui ben definida la seva raó de ser i conegui els objectius que es volen aconseguir, amb indicadors i eines que permetin un seguiment constant i una cultura que generi un esforç permanent per a la superació.

Molt sovint, i potser més específicament en el marc del sector públic, s'entén que la gestió econòmica i dels indicadors és com quelcom que cada àrea i unitat autònoma ha d'aplicar independentment. Aquesta afirmació és evidentment certa però incompleta, és necessària una gestió global, el seguiment de la organització en el seu conjunt, el vetllar per una monitorització constant i sobretot mantenir una correlació entre els objectius de la direcció i la tasca desenvolupada per el conjunt de l'organització és quelcom que ha d'estar comandat per algun departament específic vinculat a la gestió dels recursos econòmics de la corporació i en conseqüència de la pròpia gerència¹⁵.

Tornem de nou a realitzar un apunt cultural de l'organització, hem insistit de forma reiterada sobre la necessitat d'un suport i implicació política en tots aquests processos, s'ha posat també de manifest la necessitat de comptar amb unes direccions fortes, responsables i compromeses. Arribats a l'aplicació d'una organització enfocada a l'estratègia partim categòricament de la següent hipòtesi:

La implantació d'una gestió estratègica en una administració pública no és viable sense una aproximació de la política a la gestió. El compromís entre política i gestió es converteix en un element clau i determinant.

c. Creació de l'Institut de Gestió Estratègica, Promoció Econòmica i Societat de la informació.

D'acord amb el que ja ha estat mencionat anteriorment, la creació del nou Institut serà la suma de tres organitzacions existents: L'organisme Municipal de Gestió Tributària (OAMGT), la Societat de Promoció Econòmica, S.L. i la Societat Sant Cugat Obert, S.L. És a dir, aquesta restructuració implica la transformació o dissolució de l'OAMGT, la liquidació de les dues Societats i la creació d'aquest nou ens que aprofitarà les sinèrgies i objectius comuns de tots ells.

Les raons que justifiquen la seva creació es podrien resumir en tres:

1. Simplificació administrativa (passem de tres a una única Societat a nivell de grup deixant PROMUSA¹⁶ com a Societat més significativa de l'Ajuntament). Flexibilitat i dedicació dels recursos a la planificació i el desenvolupament de criteris de governança.

Potenciar una organització moderna i dinàmica, cercant constantment la millora continua i oferint uns millors serveis als ciutadans i a les empreses.

¹⁴ Existeixen diverses experiències de la implantació d'una SFO (Strategy focussed Organization) en l'àmbit de l'administració pública.

¹⁵ En una administració local amb sistema gerencial implantat, la relació entre gerència i economia ha de ser absoluta per la indefugible relació gestió/recursos i per garantir que la gestió pública és gestió també d'uns recursos determinats que són de naturalesa econòmica.

¹⁶ Promusa és la societat municipal encarregada del disseny, construcció i promoció de la vivenda de protecció pública a la ciutat.

2. Encaminar l'organització cap a alts estandards de responsabilització i transparència (*accountability*).

Oferir serveis de màxima qualitat als menors costos possibles.

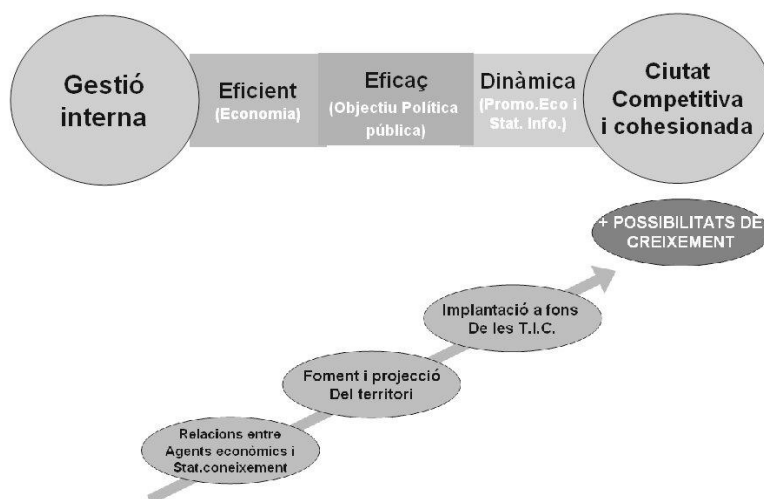
Desenvolupament d'un codi d'ètica propi de l'administració local a Sant Cugat. Orientació del servei cap als ciutadans i tots els actors de la ciutat potenciant la receptivitat de les seves expectatives i fomentant la seva participació.

Potenciar la comunicació amb la societat i amb les empreses i entitats col·laboradores amb l'administració.

3. Desenvolupar una política de canvi i innovació conjunta en la seva vessant interna i externa, és a dir, modernització i desenvolupament de l'administració acompanyada d'una política de promoció econòmica i de la societat de la informació que es situï en el mateix eix de desenvolupament (criteris d'*Alignment*).

Crear les condicions necessàries per ajudar a desenvolupar la competitivitat de les empreses instal·lades al municipi.

Alta disposició al canvi, finestra oberta al món, seguiment constant de les tendències que s'hi desenvolupen, integració de l'Administració pública amb la nova societat de la informació, tot per a poder respondre adequadament a les necessitats plantejades per una societat subjecte a canvis constants.

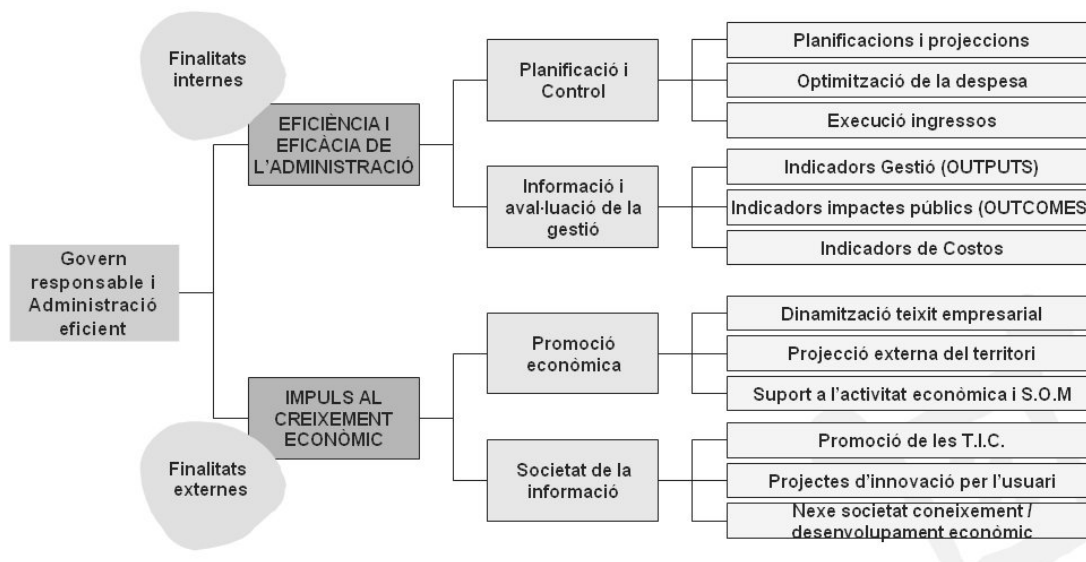


Els grans temes estratègics o macro-objectius que haurà d'aconseguir aquest Institut són:

- Optimitzar la gestió dels recursos municipals.
- Vetllar per la sostenibilitat econòmic-financera de la Ciutat a mig i llarg termini.
- Incorporar la cultura del mesuratge a la gestió municipal: la informació i els indicadors com a mesura de millora.
- Promoure activitats econòmiques i mantenir el parc empresarial de Sant Cugat entre els millors en termes d'excel·lència empresarial.
- Impulsar la Societat del Coneixement i la informació conjuntament amb la innovació com a referent i guia d'actuació.

Plantejats aquests grans objectius estratègics del nou l'Institut, presentem a continuació l'organigrama funcional que s'ha definit per aconseguir les fites proposades:

Organització funcional bàsica de l'Institut de Gestió Estratègica, Promoció Econòmica i Societat de la Informació de l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès



Les funcions bàsiques genèriques de l'Institut són les següents:

- Emetre informes d'anàlisi, principalment en matèria econòmica, que facilitin les decisions i/o actuacions dels tècnics i gestors municipals en matèria d'Auditoria, Control Intern, Programació i Planificació econòmica.
- Promoure la innovació i implantació d'eines i sistemes d'informació per a la millora de la gestió municipal.
- Donar facilitats d'accés a la ciutadania a la Societat de la Informació, les noves tecnologies i les comunicacions.
- Fomentar la implantació de noves empreses en el municipi, especialment les relacionades amb les noves tecnologies, la recerca i el coneixement, així com donar suport i promoure sinèrgies entre el teixit empresarial i el món universitari.
- Confeccionar, liquidar i gestionar tributs, preus públics, multes i altres ingressos de Dret Públic de l'Ajuntament i, els seus Organismes Autònoms, en aquells casos que no hagin estat cedits a altres empreses o ens de gestió tributària, quan se li encomani, vetllant per la màxima eficàcia en la recaptació.

Pel que fa referència a les funcions concretes de cada àrea:

Planificació i Control:

1. Planificar, dirigir i tramitar la confecció i aprovació dels pressupostos municipals i ordenances fiscals així com dissenyar la millora dels canals i documents de comunicació dels mateixos.
2. Planificar i implantar l'obtenció de dades territorialitzades dels pressupostos municipals i la seva execució.
3. Confeccionar i mantenir actualitzats escenaris de planificació dels ingressos i les despeses municipals amb la projecció de la Ciutat a mig i llarg termini, tenint en compte especialment la seva transformació a gran ciutat.

4. Estudiar i donar suport en la implantació municipal dels sistemes més actuals de relacions bancàries en qüestions com el pagament a proveïdors.
5. Analitzar sistemes i models de gestió dels serveis públics de nova creació o alternatius als que l'Ajuntament vingui prestant a la ciutadania per tal d'optimitzar al màxim l'aplicació dels seus recursos.
6. Fomentar la sol·licitud de subvencions i establir sistemes de seguiment de les mateixes fins al seu cobrament, així com de qualsevol altre fons d'ingrés municipal.
7. Analitzar i controlar els aspectes econòmics de les concessions administratives que presten serveis municipals en la confecció dels plec de condicions licitatòries, les actualitzacions de preus posteriors i la seva vigència, així com implantar sistemes d'auditoria operativa (de "performance") en el treball desenvolupat pels esmentats proveïdors.
8. Crear i controlar els procediments d'homologació dels proveïdors i dels productes a consumir per l'Ajuntament, donant suport permanent als serveis de compres i contractació en aquestes matèries.
9. Promoure i implantar projectes que fomentin la reducció de la despesa municipal garantint els nivells desitjats de qualitat dels serveis, així com establir indicadors de mesura dels resultats.
10. Analitzar i establir sistemes de seguiment de l'evolució dels ingressos tributaris, ceditos o no, i confeccionar informació periòdica que faciliti la funció de l'Interventor i el Tresorer Municipal.
11. Controlar la liquidació i cobrament dels ingressos no tributaris.

Informació i avaluació de la gestió:

1. Implantar un sistema de localització geogràfica per un millor control de la prestació de serveis concessionats.
2. Assistir a l'Àmbit d'Economia en l'elecció, instal·lació i formació dels aplicatius informàtics.
3. Implantar indicadors per fer operativa la memòria de costos i rendiments .
4. Implantar el Balanced Scorecard a nivell corporatiu com a eina de definició o desplegament estratègic.

Promoció Econòmica:

1. Esdevenir un punt d'informació pel teixit empresarial de Sant Cugat, mantenint bases de dades d'empreses, elaborant estudis de conjuntura econòmica i d'interès empresarial i col·laborar amb totes les institucions del món empresarial que s'escaigui.
2. Promocionar i difondre Sant Cugat com a espai privilegiat per les empreses i potenciar les relacions entre elles organitzant i coordinant plataformes relacionals i de projecció internacional de la ciutat.
3. Millorar les condicions dels parcs empresarials de Sant Cugat.
4. Dinamitzar i potenciar l'eix del corredor de la B-30 (Rubí, Sant Cugat, Cerdanyola) com a espai de localització d'activitat empresarial d'alt valor per a Catalunya.

Societat de la Informació:

1. Afavorir l'accés a Internet a tots els ciutadans per millorar la cohesió social i permetre la participació de tots en la millora de la ciutat.
2. Millorar els sistemes de comunicació interna i externa amb l'objectiu de facilitar la informació al ciutadà, l'empresa i/o al comerç per mitjà de les oportunitats que permeten les noves tecnologies.
3. Donar serveis mitjançant nous canals de comunicació : telèfon mòbil, televisió digital terrestre etc.
4. Compartir coneixements sobre serveis que ofereix l'ajuntament i altres administracions.
5. Potenciar Sant Cugat com part d'una xarxa de ciutats d'innovació i TIC.
6. Crear la marca Sant Cugat del Vallès en l'àmbit de la innovació i el coneixement.

d. Implantació d'un Codi d'Ètica

Tot el que s'ha exposat en aquest document té com a rerafons una cultura política i administrativa determinada a la que hem posat especial èmfasi en alguns apartats. Desenvolupar les eines i metodologies plantejades no és possible sense un compromís clar en la manera de fer les coses, en com s'entén la responsabilitat dels que actuen en representació de la societat i també d'aquells qui gestionen els recursos públics des d'una vessant estrictament professional.

Tots aquests valors, força indiscutibles des de qualsevol opció política, es troben situats en una capa molt superficial de les nostres administracions, sense que existeixi un compromís clar i normalitzat. És per això, que la institucionalització d'aquest compromís de la política i la gestió envers a allò que hem anomenat *accountability* (responsabilitat) és quelcom que pot donar una força excepcional a l'organització i aquest fet es pot aconseguir disposant d'un codi d'ètica que reguli i posi de manifest el compromís de l'administració pública amb la societat.

Aquest pas implica un compromís polític amb un marc legal que en reguli també les sancions que correspongui en cas d'incompliment, sense l'existència d'aquestes, podem córrer el risc d'institucionalitzar unes intencions que no passaran d'aquesta condició i per tant no seran una realitat portada a la pràctica (Termes, 2005).

5. EL FUTUR I LES CONCLUSIONS

Posem punt i final a aquest document reiterant de nou la importància de la finalitat i de la predisposició envers una manera determinada d'entendre la política i la gestió pública, una concepció rigorosa i de compromís amb la societat a la que es destinen les polítiques portades a terme. El mètode plantejat és només un dels molts camins que es poden recórrer per assolir fites similars, en cap cas hem pretès exposar una metodologia infal·libre ni adaptable a tot arreu, hem exposat una forma de treballar i de conduir l'organització cap a uns valors que, aquests sí, creiem i defensem que haurien de ser comuns a tota actuació política i de l'administració.

Hauríem de consolidar unes institucions i la tasca que desenvolupen d'acord amb la realitat dels nostres temps, on la predisposició al canvi, la innovació, l'adaptació a les necessitats actuals dels ciutadans no sigui allò tant llunyà com ara sembla que jutgen les nostres societats. La política en general està desprestigiada, un fet com aquest és extremadament perillós, alguns potser no comprenen que la política es quelcom intrínsec a la pròpia societat i que un desprestigi de la mateixa és una malaltia greu de la societat en el seu conjunt, afectant-nos per tant a tots i sense excepció.

Referències:

AJUNTAMENT DE SANT CUGAT DEL VALLÈS. *Memòria de Costos i Rendiments*, 2005.

ALMOND Gabriel / VERBA, Sydney. *The civic culture revisited*, 1990.

BENEDICTO, JORGE. *Las dimensiones culturales de la vida política a Sociedad y política, temas de sociología política*, 1995.

DECLARACIÓ DE SIENA, 18/20 abril, 2002, conferència mundial de l'Associació Internacional de Secretaris Generals i Funcionaris executius de l'Administració Local. Publicada a TERMES, Ferran, *El Codi d'Ètica*, 2005.

Dossier Econòmic de Catalunya. Edició del 14 al 20 de Gener de 2006.

HELD, David. *Modelos de democracia*, 1996.

INGLEHART, Ronald. *Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic, and political change in 43 societies*, 1997.

KAPLAN, Robert / NORTON, David. *Strategy Maps, converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press, 2004.

KAPLAN, Robert / NORTON, David. *Alignment, using the balanced scorecard to create synergies*. Harvard Business School Press, 2006.

RODRÍGUEZ, Ángel Rivero. *Richard Rorty y la política del nuevo pragmatismo a Historia de la teoría política, Vol. VI*, 2001.

SPONSOR CONSULTING, Barcelona. Document de presentació, 060616_Almeria_Session2_Norton-D-v1 editat per Palladium Group, Inc.

STIGLITZ, Joseph. *Globalization and its discontents*, 2002.

SUBIRATS, Joan. Universitat Autònoma de Barcelona, *Análisis de políticas y gestión pública: Problemas y riesgos de una vida común* en documentació Executive Education d'Esade, 2006.

TERMES I ANGLÈS, Ferran. *El Codi d'ètica, normes bàsiques per al seu disseny a l'Administració Pública*, 2005.

VALLESPÍN, Fernando. *La otra posmodernidad: La teoría de sistemas de N. Luhmann a Historia de la teoría política, Vol. VI*, 2001.

VIVAS, Carlos/MORA, Antonio J. *Nuevas herramientas de gestión pública, El Cuadro de Mando Integral*, 2002