



EAPC blog

Del fer al fer fer: l'assessorament econòmic a les entitats locals mitjançant una plataforma

co laborativa – Francesc Cid Grau i Núria Gras Nogués

Premi Alfons Ortuño 2022 en la categoria "Organització, processos i gestió econòmica"

🕒 13 de desembre de 2022

El Servei d'Assistència al Municipi (SAM) de la Diputació de Tarragona es va crear per acord de Ple de 25 de novembre de 1994 amb la finalitat de desenvolupar les competències relatives a l'assistència i cooperació jurídica, econòmica, mediambiental, formativa i tècnica a les obres i serveis municipals. Al desembre del 1997 va començar a oferir serveis a les entitats locals.

La Unitat de Suport Econòmic creada al 2017 i formada per un equip de 15 persones lidera les funcions d'assessorament econòmic en matèria pressupostària, de control intern, comptabilitat, endeutament, estabilitat, etc. a les entitats locals de la província, i col·labora amb l'equip de deu secretaris interventors que assessoren jurídicament els municipis de les deu comarques de Tarragona. L'assistència se centra principalment en les 157 entitats locals amb secretaria de tercera categoria d'un total de 190 entitats locals de la província de Tarragona.

La gestió de la unitat s'emmarca en el pla de mandat de la Diputació de Tarragona i té com a pilars fonamentals oferir un servei integral als municipis per donar-los valor afegit i fer un acompanyament personalitzat mitjançant tècniques d'innovació i digitalització.



S'aplica el model de millora contínua PDCA, les metodologies basades en els 7 hàbits de les persones altament efectives i el Sistema de gestió de la qualitat del SAM per processos d'acord amb la ISO 9001:2015, en el marc del model corporatiu d'avaluació EFQM.

Què és el que volem com a servei d'assistència en matèria econòmica?

Que les entitats locals del nostre territori estiguin sanejades i que es gestionin de forma eficient.

I això com ho hem

aconseguit?

D'un assessorament tradicionalment reactiu, basat en actuar a demanda de les entitats locals i executar a la mateixa entitat la tasca sol·licitada, passem a un assessorament proactiu i integral que prioritza l'acompanyament i l'aprenentatge de les persones.

I per què ho fem així?

Tenint com a pilar fonamental la millora contínua, planifiquem, fem, revisem i actuem. Això ens permet, mitjançant l'anàlisi dels resultats, prendre decisions, millorar i innovar contínuament. Per tant, el canvi de model d'assistència l'hem basat en l'evidència científica mitjançant la creació d'un model matemàtic. Aquest model ha posat de manifest que com més format està el personal de les entitats locals, més gran és el seu sanejament, menys esforç hem de dedicar al seu assessorament i, conseqüentment, més temps tenim per innovar en la prestació de nous serveis i en la millora dels actuals.

Com és el model d'assessorament actual?

El model d'assessorament econòmic actual és un model proactiu basat en la transferència de coneixement mitjançant una plataforma col·laborativa amb tots els recursos necessaris per dur a terme totes les tasques econòmiques d'una entitat local. Així mateix, també permet realitzar un itinerari formatiu en matèria econòmica, la qual cosa comporta una col·laboració entre la Unitat de Suport Econòmic i la de Formació.

Com és la plataforma col·laborativa?

Els dos pilars fonamentals de la plataforma són:

- Estandarditzar la forma de treballar en temps i forma a totes les entitats locals mitjançant:
 - Propostes de planificació anual de les tasques mitjançant calendaris i *check-lists* per portar-ne el control.
 - Sessions en directe mensuals per donar directrius per dur a terme les tasques proposades a la planificació mensual, per a la resolució de dubtes, i per a l'aportació de millores per part dels usuaris de la plataforma.
 - Compartir coneixement i bones pràctiques entre tots els membres de la plataforma mitjançant fòrums habilitats a aquest efecte.
 - Eines, com per exemple: models d'expedients i fulls de càlcul per poder dur a terme càlculs, recursos per poder fer la revisió comptable (*check-lists*, manuals, etc.).
 - Vídeos explicatius de com s'han de fer les tasques.
 - Relació de preguntes freqüents amb les respostes corresponents.
 - Comunicacions amb novetats legislatives, aplicació de criteris, etc.
 - Documentació explicativa de les matèries.

Tot això amb l'acompanyament continu al personal de les entitats locals per part de la Unitat de Suport Econòmic.

- Transferir coneixement mitjançant:
 - Itinerari formatiu en matèria econòmica: gestió del pressupost, comptabilitat, estabilitat pressupostària, control intern, gestió de l'endeutament.
 - Mapes conceptuals.
 - Guies d'aprenentatge.
 - Documentació i vídeos explicatius de les matèries.
 - Activitats d'aprenentatge i autoavaluatives.
 - Acreditacions de coneixements.

Tot això gestionat per la Unitat de Formació, la qual fa el seguiment de les activitats realitzades pel personal així com la gestió de les acreditacions.

Què hem aconseguit amb aquest canvi de model?

Aquest canvi de la metodologia ha implicat beneficis tant per a les entitats locals com per a les Unitats de Suport Econòmic i de Formació.

Ser sostenibles econòmicament:

- El servei es presta mitjançant eines de control remot i la plataforma Moodle, de forma que el cost dels desplaçaments diaris per prestar el servei a les entitats locals s'ha reduït a la mínima expressió. Abans es feien prop de 160.000 km a l'any, amb el corresponent cost per a la Diputació.
- Prestar el servei mitjançant la plataforma d'ús lliure Moodle no ha implicat cap cost.
- La transferència de coneixement ha millorat els resultats econòmics de les entitats locals.

Ser sostenible ambientalment:

- La dràstica reducció dels desplaçaments del personal de la Unitat a les entitats locals ha implicat una reducció dels nivells de diòxid de carboni emesos per personal de la Unitat i, per tant, el servei ha passat de ser insostenible ambientalment a ser sostenible ambientalment. D'aquesta manera, s'ha pogut alinear amb l'objectiu de desenvolupament sostenible 13: Acció pel clima.

Ser socialment sostenible:

- La transferència de coneixement implica que el personal de l'entitat local té la capacitat de controlar, afrontar i prendre decisions, per iniciativa pròpia, en la gestió econòmica de l'entitat.
- L'adquisició de coneixement empodera el personal de les entitats locals per assolir nous reptes i objectius que ell mateix s'estableix, ja que té el coneixement i el suport necessari per part de la Unitat de Suport Econòmic per fer-ho.

Ser eficients:

- Reduir al mínim els desplaçaments ha implicat un augment de la jornada laboral "realment treballada".
- El fet de tenir una plataforma on queda registrada tota la informació fa que molts dubtes o necessitats que tenen les entitats locals es puguin resoldre connectant-se a la plataforma i, per tant, els recursos humans de la Unitat es poden destinar a crear i/o millorar la prestació de nous serveis.
- Uniformar tant la planificació com la realització de les tasques amb l'ús de models i fulls de càlcul realitzats per nosaltres mateixos fa que l'assessorament sigui més eficient, atès que totes les entitats locals treballen amb les mateixes eines i en el mateix període de temps.

Ser eficaços:

- La planificació proposada a les entitats locals permet dur a terme les tasques de gestió pressupostària i control intern dins el termini.
- Les entitats locals tenen una visió global de la gestió econòmica.

Ser un servei transferible:

- La metodologia implantada es basa en la transferència de coneixements i pot ser transferida i utilitzada per altres serveis d'assistència.

Racionalitzar la despesa:

- La nova metodologia ha implicat una doble racionalització de la despesa. D'una banda, s'han reduït els costos de desplaçament; i de l'altra, la transferència de coneixements al personal de les entitats locals ha implicat una millora en la gestió que s'ha traduït en millors resultats econòmics i, per tant, una millora en el sanejament de les entitats locals del territori.

Ser promotor del canvi i la innovació:

- Ser agent de desenvolupament del personal de les entitats locals: augmentar la motivació del personal i la col·laboració entre les entitats locals per créixer junts.
- Compartir coneixement i bones pràctiques amb tots els membres de la plataforma col·laborativa.

Conclusions

Adherir-se a la plataforma de Gestió econòmica del Servei d'Assistència Municipal (SAM) de la Diputació de Tarragona implica tenir a disposició de les entitats locals tots els recursos necessaris contínuament actualitzats per portar totes les tasques d'una Intervenció Local.

És una plataforma oberta a tot el personal de les entitats locals i amb un equip d'especialistes que s'encarreguen del manteniment i l'actualització dels continguts.

A més, les entitats locals de les comarques de Tarragona tenen el suport continu del personal especialitzat per orientar-les, resoldre dubtes i transferir-les coneixement. Cada persona de la unitat té assignades al voltant de 12 entitats locals. Aquesta persona fa un seguiment continu de les tasques que ha de realitzar cada entitat local i li serveix com a referència per a qualsevol necessitat que tingui en l'àmbit econòmic (realitzar un pressupost, el tancament comptable, informes de control intern, etc.).

Això fa, d'una banda, que el personal de les entitats locals sigui més autònom en la gestió i tingui més coneixement per a la presa de decisions. Aquesta autonomia en tasques que abans necessitaven el suport del personal de la unitat allibera temps perquè la Unitat de Suport Econòmic pugui innovar contínuament amb l'aplicació de la metodologia de la millora continua revisant els resultats de les tasques dutes a terme, analitzant-ne l'impacte i proposant millores.

Passar "del fer al fer fer" ha suposat un canvi de paradigma en la prestació del servei que ha implicat fer les coses de forma diferent. Aquest canvi suposa un pas més en el nostre camí per seguir millorant i augmentant el valor públic.

Aquest canvi de paradigma ha rebut el Premi Alfons Ortuño de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, en la categoria "Organització, processos i gestió econòmica", el premi Innovagloc de la

FEMP a la millor direcció general i l'accés al Congrés de Control Intern Local celebrat a Osca, i ha estat finalista als premis Novagob del 2022.

La innovació no hauria de ser una opció. Cal incorporar-la a la visió del dia a dia de les tasques que es realitzen. Només així es podrà fer un salt endavant en la millora de les administracions públiques.

[Vídeo resum del projecte](#)

Francesc Cid Grau

Cap de l'àrea del Servei d'Assistència al Municipi de la Diputació de Tarragona i tresorer general de la Diputació de Tarragona

Núria Gras Nogués

Cap de secció de Suport Econòmic del Servei d'Assistència al Municipi de la Diputació de Tarragona i professora associada del departament d'Economia de la Universitat Rovira i Virgili

◆ ASSESSORAMENT ECONÒMIC, EFICIÈNCIA, ENTITATS LOCALS, FRANCESC CID GRAU, NÚRIA GRAS NOGUÉS, PROACTIVITAT, SOSTENIBILITAT, TRANSFERÈNCIA DE CONEIXEMENT