

PORTAL D'INDICADORS ECONÒMICS I DE SERVEIS LOCALS

Marta Cano, Toni Feliu, Agnès Gelpí, Ester Omella, Gerència de Serveis de Biblioteques, DIPUTACIÓ DE BARCELONA, Urgell 187, 08036, Barcelona, gsb.planificacio@diba.cat, <www.diba.cat/web/biblioteques>.

Ramon Dordal, Joël Pintor, Direcció de Serveis de Planificació Econòmica, DIPUTACIÓ DE BARCELONA, Rambla Catalunya 126, 08008, Barcelona, dordalrz@diba.cat, <www.diba.cat/web/menugovernlocal/cci>.

Resum:

Aquesta comunicació descriu el desenvolupament del Portal d'indicadors econòmics i de serveis locals, que ha suposat un punt d'inflexió en el Cercle de Comparació Intermunicipal de Biblioteques que es porta a terme des de la Diputació de Barcelona. El Cercle de Comparació Intermunicipal és un projecte que té com a objectiu principal oferir a les entitats locals una eina d'anàlisi rigorosa dirigida a la millora de la prestació i la gestió dels serveis municipals a través d'un Quadre de Comandament i a partir de l'intercanvi d'experiències. Amb el Portal d'indicadors econòmics i de serveis locals s'han aconseguit els objectius principals de transformar la informació en coneixement i ampliar el nivell de transparència. Es tracta d'una aplicació web amb un nivell d'interacció elevat que permet la comparació entre els diferents serveis de biblioteca pública municipals mitjançant indicadors de gestió, en diferents períodes temporals i de manera personalitzada, per facilitar la presa de decisions dels tècnics i responsables municipals.

Paraules clau: serveis públics locals, indicadors de gestió, millora contínua, *benchmarking*, informació, coneixement, transparència, *business intelligence*.

Resumen:

La presente comunicación describe el desarrollo del Portal de indicadores económicos y de servicios locales que ha supuesto un punto de inflexión en el Círculo de Comparación Intermunicipal de Bibliotecas que se lleva a cabo desde la Diputación de Barcelona. El Círculo de Comparación Intermunicipal es un proyecto que tiene como objetivo principal ofrecer a las entidades locales una herramienta de análisis riguroso dirigida a la mejora de la prestación y la gestión de los servicios municipales a través de un Cuadro de Mando y a partir del intercambio de experiencias. Con el Portal de indicadores económicos y de servicios locales se han alcanzado los objetivos principales de transformar la información en conocimiento y ampliar el nivel de transparencia. Se trata de una aplicación web con un elevado nivel de interacción que permite la comparación entre los diferentes servicios de biblioteca pública municipales mediante indicadores de gestión, en diferentes periodos temporales y de manera

personalizada, para facilitar la toma de decisiones de los técnicos y responsables municipales.

Palabras clave: servicios públicos locales, indicadores de gestión, mejora continua, benchmarking, información, conocimiento, transparencia, *business intelligence*.

1. Presentació de l'organització i antecedents del Portal

La **Diputació de Barcelona (DIBA)** és una **institució de govern local** que impulsa el progrés i el benestar dels ciutadans i ciutadanes en el seu àmbit territorial, la província de Barcelona, que compta amb 311 municipis.

La **missió** de la DIBA és, fonamentalment, oferir suport tècnic, econòmic i tecnològic als ajuntaments perquè puguin prestar serveis locals de qualitat de forma més homogènia en tot el territori. També coordina Serveis municipals i organitza serveis públics de caràcter supramunicipal.

La biblioteca pública a la província de Barcelona és un projecte compartit entre els ajuntaments, que en tenen la competència, i la Diputació de Barcelona, que actua com a prestadora d'ajudes i serveis, afavoreix la cooperació i facilita el treball en xarxa. La **Xarxa de Biblioteques Municipals de la demarcació de Barcelona (XBM)** agrupa ara per ara 242 municipis (140 amb Servei de biblioteca i 102 amb Servei de bibliobús).

La **Gerència de Serveis de Biblioteques (GSB)** de la Diputació de Barcelona assessora i dóna serveis i suport als ajuntaments en la creació i prestació de serveis bibliotecaris de qualitat, i lidera la XBM, potenciant l'equilibri territorial i l'accés igualitari de tota la ciutadania a la informació, el coneixement i la cultura.

El **Servei de Programació** és la unitat impulsora del **Portal d'Indicadors Econòmics i de Serveis Locals dels Cercles de Comparació Intermunicipal (CCI)**. Està integrat a l'Àrea de Presidència i depèn de Direcció de Serveis de Planificació Econòmica. La missió del Servei de Programació té dues vessants: interna (DIBA) i externa (municipis). Internament la seva missió consisteix a donar suport a la Corporació en matèria de planificació, programació i elaboració del pressupost seguint els principis de racionalitat econòmica per optimitzar la gestió dels recursos disponibles.

L'experiència de la DIBA en la incorporació dels indicadors com a element clau en la millora de la prestació de serveis en la gestió local es remunta a l'any **1983**, amb l'aparició del **Servei d'Informació Econòmica Municipal (SIEM)**, instrument aplicat en l'àmbit de les finances locals que centralitza informació pressupostària, de fiscalitat i d'endeutament.

L'any **2001** es va produir un salt qualitatiu amb la creació i engegada dels **Cercles de Comparació Intermunicipal de Serveis Municipals**, dirigits als responsables dels serveis locals de municipis amb una població de més de 10.000 habitants. Els CCI són una pràctica que va més enllà de l'obtenció d'informació sobre indicadors locals de gestió, ja que introdueix la participació activa dels responsables dels serveis locals com a valor afegit diferencial en els processos de: definició i validació dels indicadors, anàlisi dels resultats obtinguts, comparació entre diferents municipis, formulació i posada en marxa d'accions de millora i transferència de coneixement a través de l'intercanvi de bones pràctiques o experiències exemplars.

L'àmbit de desenvolupament dels CCI són les entitats locals de més de 10.000 habitants, si bé no s'exclouen entitats locals de menor dimensió poblacional i altres figures d'associació municipal (mancomunitats, consorcis, etc.). Els criteris addicionals que s'estableixen per participar als CCI són la capacitat del servei local de disposar dels recursos humans, tècnics i materials suficients que permetin l'obtenció de la informació necessària per a la construcció d'indicadors. Així mateix, els participants es comprometen a subministrar una informació fiable, completa i transparent per a la resta de membres participants en el projecte, i es permet la possibilitat que aquests difonguin els resultats obtinguts pel seu municipi en comparació amb els valors mitjans del conjunt participant. S'exclou tota possibilitat de difondre dades individuals d'altres municipis a fi d'establir classificacions municipals, ja que l'objectiu final dels CCI és oferir, a través de la transferència d'informació i la comparació, instruments que permetin als responsables locals un procés d'aprenentatge orientat a millorar la prestació dels serveis públics, en lloc de ser un mer instrument d'obtenció d'informació provincial.

En tot aquest procés, la Diputació de Barcelona es compromet a facilitar i organitzar els recursos metodològics i tècnics necessaris per al bon desenvolupament dels CCI, organitzar les sessions i les jornades corresponents. Per això, i seguint la filosofia de la DIBA del treball en xarxa, es fomenta internament el treball transversal i en equip, ja que l'aportació metodològica es realitza des del Servei de Programació (Àrea de Presidència) en col·laboració amb la resta d'àrees de la DIBA que són les que aporten els coneixements específics relatius als 17 serveis públics que participen actualment als CCI.

Servicio	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Edició (2015)
Policia Local						15	24	35	43	46	53	55	58	61	63	10
Limpieza viaria y residuos	12				11	17	24	28	24	34	36	36	40	40	42	12
Bibliotecas				13	13	27	37	37	37	54	44	44	44	44	44	12
Teatros Municipales								12	26	30	29	30	31	31	31	8
Guarderías						8	13	25	27	28	31	31	32	34	36	10
Escuelas de Música						7	11	14	27	31	32	32	37	38	42	10
Deportes	8				14	29	37	42	49	50	51	50	53	53	55	12
Servicios Sociales		25	25	32	41	43	42	44	47	54	55	56	55	55	57	14
Mercados								12	25	29	29	30	33	32	35	9
Ferias Locales									14	17	16	22	27	30	35	7
Servicios Locales de Empleo									12	26	30	32	33	34	36	7
Ofic. Mun. de Información al Consumidor									11	18	25	27	31	34	36	7
Seguridad Alimentaria (Salut P.)									14	26	36	38	43	43	45	6
Alumbrado Público										12	13	18	24	25	28	6
Servicio de Mediación Ciudadana											14	17	24	30	32	5
Verde Urbano													14	20	25	3
Cultura															12	1
Total Participantes	20	25	25	45	79	146	200	262	346	426	495	516	574	604	654	

Els CCI utilitzen una metodologia pròpia que es fonamenta en els enfocaments teòrics de la Gestió de la qualitat total i del *benchmarking*. D'aquesta forma, els CCI conceben el principi de la millora contínua i el mètode de resolució de problemes com una activitat portada a terme per les entitats locals, pensada i estructurada que, seguint el cicle o la seqüència de Deming (1989), es concreta en cinc fases:

- 1. Disseny:** consisteix en la definició de la missió i els objectius estratègics del servei que cal analitzar, així com la definició dels indicadors (i de les dades necessàries per a la seva elaboració) mitjançant el consens dels tècnics municipals responsables. Els indicadors s'estructuren en un format similar al dels Quadres de Comandament Integral.
- 2. Mesurament:** consisteix en la recollida de dades, així com la seva validació conceptual i estadística.
- 3. Avaluació:** consisteix en l'elaboració d'una anàlisi estratègica per a cada municipi en la qual es destaquen els valors més significatius dels indicadors, identificant els punts forts i les oportunitats de millora a partir de la comparació entre municipis.
- 4. Millora:** consisteix en l'anàlisi detallada dels indicadors a partir de diferents metodologies (Anàlisi de Fortaleses, Anàlisi Comparativa, Bones Pràctiques, etc.). Aquesta anàlisi es realitza en una jornada presencial de treball amb un grup de tècnics municipals, durant la qual s'afavoreix i incentiva la participació i l'intercanvi d'experiències a través de dinàmiques de grup ad hoc.
- 5. Comunicació i Implementació:** Per facilitar la difusió, la DIBA publica un informe final que recull el treball realitzat. Aquest informe es lliura durant la celebració d'una jornada de clausura a la qual es convida als responsables dels serveis locals i els respectius regidors. Una vegada presentat l'informe, li correspon a cada municipi dur a terme la seva acció de millora.

A la GSB existeix una llarga tradició en la recollida i l'anàlisi estadística, que ha permès desenvolupar un important sistema d'informació i una aposta per l'impuls a l'avaluació i la qualitat dels serveis bibliotecaris.

Entre els serveis que la GSB ofereix a les biblioteques, destaquen els documents anuals per a l'avaluació del servei bibliotecari, els tallers d'innovació i millora a partir dels resultats estadístics, i els estudis d'usuaris i altres estudis orientats a la millora contínua dels serveis i la gestió. Més informació a:

www.diba.cat/es/web/biblioteques/avaluacio-de-serveis

<http://bid.ub.edu/23/omella2.htm>

Aquesta gran aposta per l'avaluació i la qualitat, va suposar, l'any 2003, la incorporació de biblioteques al Projecte dels CCI.

Els CCI són un dels processos d'avaluació més importants i destacats dels que es porten a terme a les Biblioteques de la XBM. En l'actualitat (12a edició del CCI de Biblioteques), es recullen dades i es calculen indicadors de 44 municipis de la província de Barcelona, tots els majors de 20.000 habitants, exceptuant la ciutat de Barcelona.

En total, el Quadre de Comandament dels CCI de Biblioteques està format per 73 indicadors associats als diferents objectius estratègics que s'estructuren en 4 dimensions principals: encàrrec polític/estratègic, usuari/client, valors organitzatius/recursos humans, economia, i en una cinquena dimensió auxiliar referida a l'entorn.

Quadre Resum d'Indicadors de BIBLIOTEQUES 2014

Encàrrec polític		Facilitar l'accés de la ciutadania a les biblioteques públiques		Ofertir un bon fons documental		Fomentar l'ús de les TIC		Fomentar la lectura	
		2014		2014		2014		2014	
		M ² per cada 1.000 habitants	47	Fons documental per habitant	1,56	Ordinadors d'ús públic dedicats a l'accés a Internet per cada 1000 hab.	0,48	% de la població d'entre 5 i 14 anys que ha fet ús dels serveis de la biblioteca	29 %
		Hores de servei de la biblioteca central (setmana estàndard)	43	Libres infantils per habitant de 0 a 14 anys	1,74	% de visites que fan ús del servei d'Internet + olímpica	10,6 %	% de la població d'entre 15 i 34 anys que ha fet ús dels serveis de la biblioteca	30 %
		Mièdia de les hores de servei de les biblioteques de proximitat (setmana estàndard)	35	Índex de renovació del fons	5,7 %	% de visites que fan ús del servei de Wi-Fi	10,3 %	% de la població d'entre 35 i 39 anys que ha fet ús dels serveis de la biblioteca	18 %
		Projectes en col·laboració amb altres entitats per treballador a temps complet	0,8	% de llibres del fons general que han sortit en préstec	41,4 %	Hores ofertades en cursos TIC per cada 1000 hab.	1,51	% de la població d'entre 40 i 64 anys que ha fet ús dels serveis de la biblioteca	15 %
		Perfils / comptes a les xarxes socials / blogs... per biblioteca	2,3	% de novel·les que han sortit en préstec	48,8 %				
				% de llibres de fons infantil que han sortit en préstec	59,1 %				
				% de CD's que han sortit en préstec	48,5 %				
				% de DVD, Blu-Ray que han sortit en préstec	66,2 %				
						% de la població de 65 anys i més que ha fet ús dels serveis de la biblioteca			
						% de la població estrangera que ha fet ús dels serveis de la biblioteca			
						% de la població que ha fet ús dels serveis de la biblioteca			
Usuari / Client		Fomentar l'ús de les biblioteques		Ofertir un servei de qualitat als ciutadans		Realitzar activitats de dinamització cultural			
		2014		2014		2014		2014	
		Visites presencials per habitant	3,2	Grau de satisfacció amb els serveis bibliotecaris	8,1	% de visites per assistir a activitats de dinamització cultural	6,7 %	Assistents per activitat de dinamització cultural	40,5
		Visites al web per habitant	0,6	Qüestions i suggeriments per cada 10.000 visites	..	Activitats de dinamització cultural per cada 10.000 habitants	53,3	Inscrits en clubs de lectura per 1.000 habitants	2,0
		Préstecs per habitant	1,9			Inscrits en activitats d'inscripció obligatòria per 1.000 habitants	..		
		% de població inscrita l'any X-1 amb un préstec registrat l'any X	35,9 %						
		% d'escolars de primària que han realitzat una visita a la biblioteca	27,2 %						
		% d'escolars d'ESO que han realitzat una visita a la biblioteca	8,6 %						
Valors Organitzatius / RRHH		Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió		Ofertir un servei de qualitat (model de gestió)		Promoure un clima laboral positiu pels treballadors		Millorar les habilitats dels treballadors	
		2014		2014		2014		2014	
		Gestió directa (%) (Ajuntament, ODA, Emp. municipal)	100 %	Visites per treballador i hora de servei	7,2	% Hores de baixa sobre hores de conveni	1,8 %	Hores anuals de formació per treballador	14,4
		Gestió indirecta (%) (concessió, altres...)	0 %	Treballadors a temps complet per 10.000 habitants	2,5	Sou brut dels tècnics auxiliars de biblioteca	22.682		
		Voluntaris per biblioteca	5,7			Reunions periòdiques amb els equips per biblioteca	30,1		
						% de treballadors que participen en grups de treball	41,4 %		
Economia		Disposar dels recursos adequats		Finançar el servei adequadament		Gestionar els recursos adequadament		Ofertir el servei a uns costos unitaris adequats	
		2014		2014		2014		2014	
		Despesa corrent per habitant	14,6	% d'autofinançament per taxes i preus públics	0,1 %	% de la despesa destinada a personal	62,3 %	Despesa corrent per visita	4,5
		Despesa corrent municipal per habitant	8,9	% d'autofinançament per part de la Diputació	37,3 %	% de la despesa destinat a fons documental	7,2 %	Despesa en activitats de dinamització cultural per assistent	1,0
		% de la despesa corrent municipal sobre el pressupost corrent municipal	1,1 %	% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions (Generalitat, etc.)	1,4 %	% de la despesa per a activitats de dinamització cultural	1,5 %	Despesa en fons documental per préstec	0,56
		Despesa en fons documental per habitant	1,1	% d'autofinançament per part de l'ajuntament	61,3 %	% de la despesa destinada a manteniment	28,9 %		
		% de la despesa en fons documental finançada per l'ajuntament	23,9 %	Valor de les aportacions per patrocini per 1.000 eur. de despesa corrent	0,7	% de la despesa de personal finançada per l'ajuntament	62,6 %		
Entorn									
		2014		2014		2014		2014	
		Població	63.074	Renda per càpita	13.509	% de dones respecte el total de treballadors/res	76 %	Nombre de biblioteques	1,9
		Densitat de població (hab. / km ² municipi)	3.089	Taxa d'atur	17 %			Habitants per biblioteca	32.650
								% de fons documental en llibre accés de préstec	96 %

Any rere any, els CCI de Biblioteques han estat una eina clau per als diferents municipis que hi han participat emprant les diferents metodologies d'anàlisi que ofereix: destacant punts forts i oportunitats de millora, analitzant fortaleces i compartint bones pràctiques, comparant dades i veient la seva evolució, etc. Així, s'ha constatat que algunes de les millores del servei bibliotecari dels municipis són derivades i conseqüència directa de l'aplicació de l'anàlisi de dades objectiu dels CCI.

2. Plantejament i objectius del Portal

L'any 2014 es va produir un punt d'inflexió en els CCI en posar-se en funcionament una nova eina que permetia fer un pas més endavant cap a la innovació, la

transparència de la informació i la millora contínua: la publicació del **Portal d'Indicadors Econòmics i de Serveis Locals** dels CCI.

Aquest nou portal, construït amb tecnologia *Business Intelligence*, té com a plantejament inicial solucionar alguns aspectes crítics amb els quals es trobava el Projecte dels CCI:

- Volum d'informació molt elevat i difícil de gestionar amb les eines disponibles fins al moment.
- Impossibilitat d'integrar les dades d'activitat i les dades pressupostàries dels diferents serveis municipals.
- Limitació derivada de la poca agilitat en la personalització dels grups per efectuar una comparació de resultats.
- Dependència del Servei de Programació en la generació dels informes per part dels serveis gestors.

Així doncs, el **Portal d'Indicadors Econòmics i de Serveis Locals** és bàsicament una eina de *Business Intelligence* amb format d'aplicació web, que permet l'explotació de tota la informació que conté en relació amb qualsevol municipi que participi en els CCI.

Els usuaris potencials d'aquesta eina són:

- Gerents, responsables i tècnics dels centres gestors de la Diputació de Barcelona (per als CCI respectius): aproximadament unes 50/60 persones.
- Tècnics i responsables dels serveis municipals que participen en els CCI: aproximadament unes 900 persones.

Així, els **OBJECTIUS PRINCIPALS** en implementar l'eina eren essencialment dos:

TRANSFORMAR LA INFORMACIÓ EN CONEIXEMENT

AMPLIAR EL NIVELL DE TRANSPARÈNCIA

Amb la finalitat que els centres gestors i els serveis municipals puguin conèixer la seva situació relativa respecte de la de qualsevol municipi participant als CCI, es presenten:

Dades generals:

- Dades de pressupost
- Dades del servei (impacte, activitat, gestió, etc.)
- Dades comparatives amb altres serveis municipals (indicadors transversals)

Les eines *Business Intelligence*, com l'aplicació dissenyada per a aquest projecte, faciliten tant l'explotació com l'avaluació i la comunicació de la informació d'un sistema d'indicadors com és el dels CCI, tot això amb la possibilitat de fer-ho de manera:

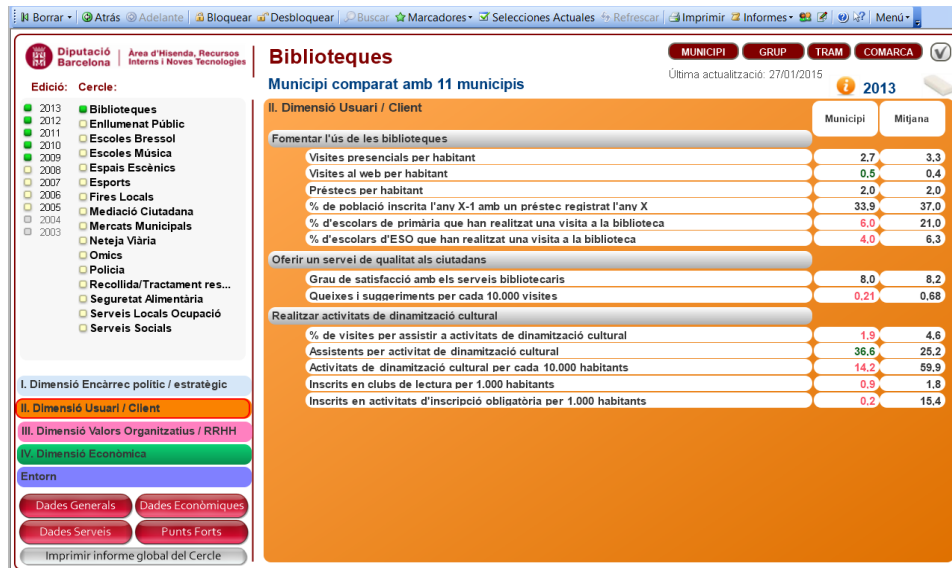
- Autònoma
- Àgil i dinàmica
- Rigorosa i amb garantia de representativitat
- Eficient
- Visualment agradable i entenedora

3. Metodologia i desenvolupament del projecte

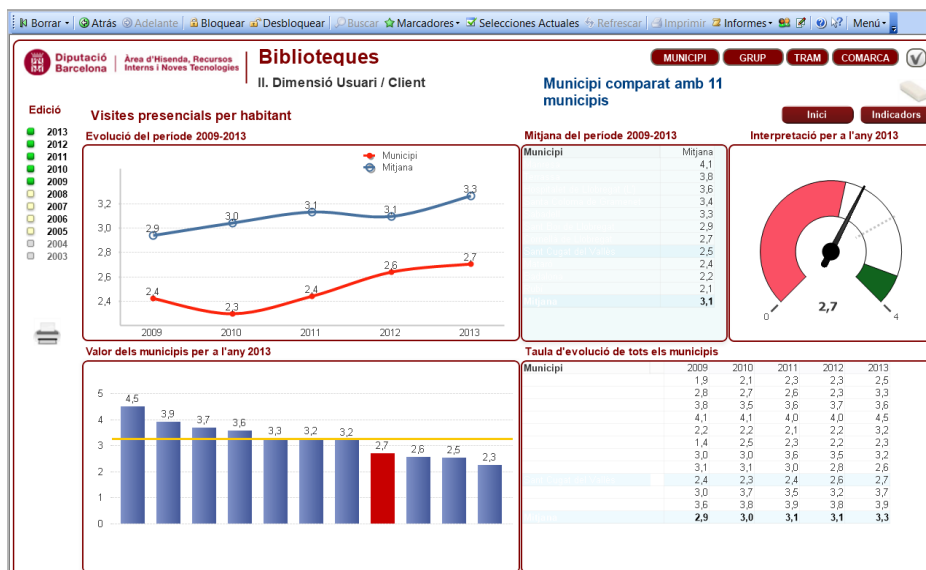
El Projecte d'implementació del **Portal d'Indicadors Econòmics i de Serveis Locals** partia d'una base més que sòlida, doncs com s'ha vist, els CCI estan en funcionament des de l'any 2001 i estan ja consolidats pel que fa a la recollida, transformació i emmagatzematge de les dades. Per desenvolupar el Projecte del Portal es van establir quatre fases:

3.1. FASE 1: creació d'un sistema d'explotació i anàlisi d'indicadors

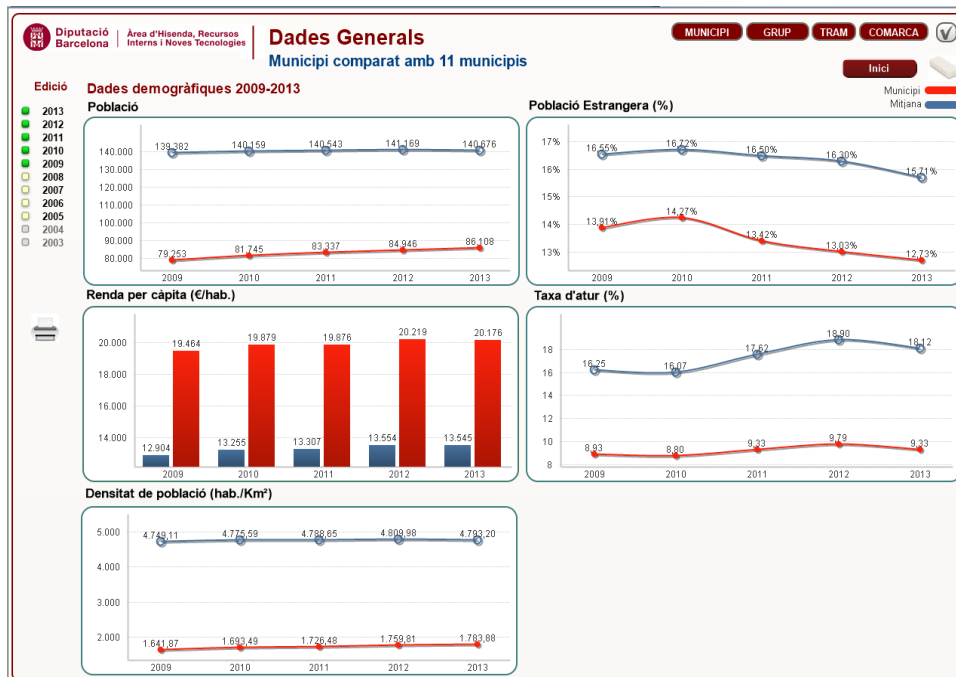
- a) Versió pilot per conèixer l'estructura de les bases de dades existents i les possibilitats reals de la tecnologia *Business Intelligence*.
 - b) Creació d'un inventari de variables del sistema:
 - a. Volum de dades (reducció a variables brutes)
 - b. Facilita la posterior formulació dels indicadors
 - c) Disseny d'un núvol de dades únic que compleixi els requeriments d'integritat de les dades i d'agilitat per afegir noves variables.
 - d) Proposta final de disseny: el disseny del Portal replica gràficament el disseny i l'estructura de treball dels CCI, reproduïx fidelment el Quadre de Comandament establert amb les seves cinc dimensions, els indicadors de gestió que el componen i l'anàlisi de Punts Forts i les Oportunitats de millora (PF/OM) que en fa.
- **Indicadors agrupats per dimensió:** es treballa amb l'estructura tradicional dels CCI, agrupant els indicadors en unes dimensions clarament identificables per l'usuari.



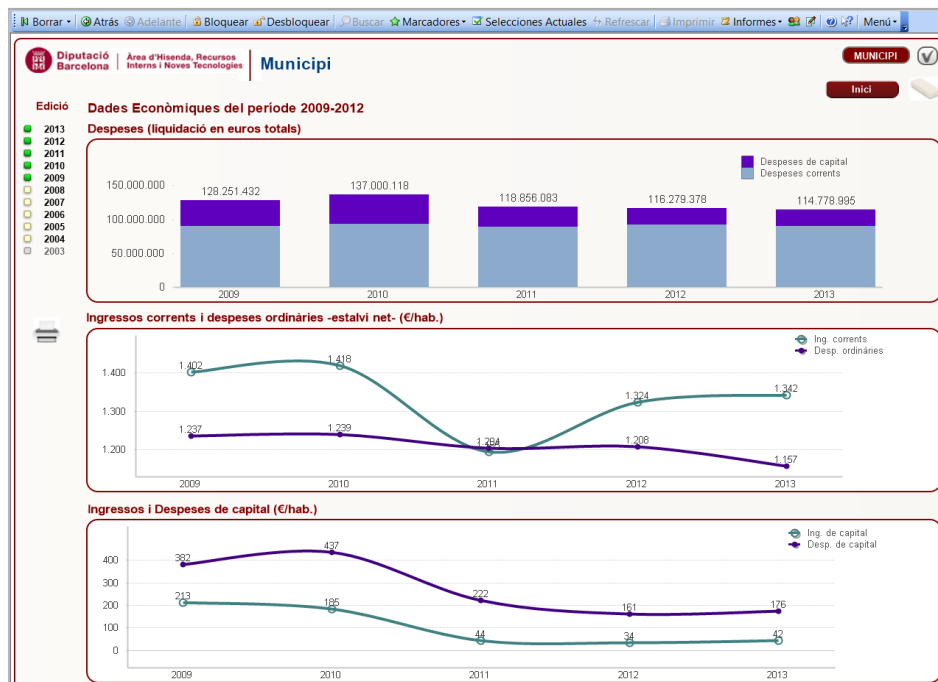
- **Fitxa estàndard:** tot indicador present en als CCI pot ser analitzat en profunditat mitjançant una fitxa homogènia que inclou diferents objectes gràfics i taules.



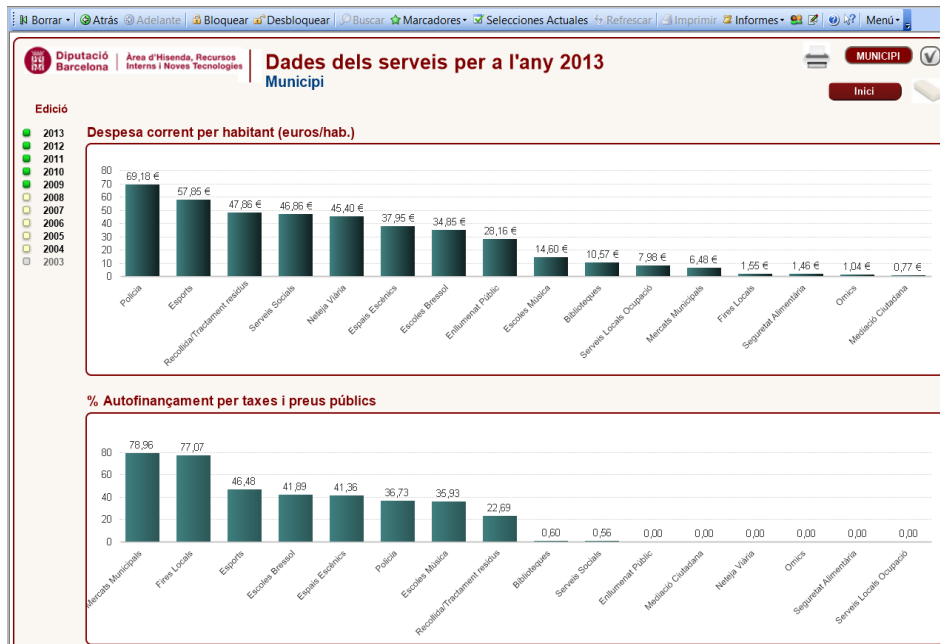
- **Dades generals:** en primera instància, s'inclouen dades sociodemogràfiques referents a la població, taxa d'atur, etc.



- **Resum econòmic:** conté les magnituds més rellevants que permeten una anàlisi ràpida de la situació financera de l'entitat.



- **Fitxa d'indicadors transversals:** integra cinc indicadors transversals que permeten la comparativa entre els diferents serveis que presta un ajuntament.



- **Anàlisi de punts forts:** seguint els criteris definits en la metodologia dels CCI, aquesta fitxa permet efectuar de manera automàtica una anàlisi de punts forts i oportunitats de millora prenent com a referència els valors resultants del grup comparatiu definit per l'usuari.



- **Informes predefinits:** l'usuari té la possibilitat d'executar informes que inclouen alguna de les parts existents a l'aplicació o bé executar un informe global amb tota la informació.

3.2. FASE 2: creació d'un portal web

QlikView Server® és un Portal web mitjançant el qual els clients de *QlikView*® poden presentar la informació resultant dels seus projectes en un entorn web. Aquesta eina permet implementar un sistema de control d'usuaris mitjançant el disseny d'una secció d'accés, de manera que es pot controlar a quins continguts ha de tenir accés cadascun dels usuaris.

En el cas de biblioteques, a la secció d'accés es van definir permisos per als tècnics dels municipis participants en els CCI; quan accedeixen a l'aplicació ja ho fan tenint el seu municipi com a municipi de referència. Un tècnic d'un altre departament no pot visualitzar la informació de biblioteques.

3.3. FASE 3: difusió i alta dels usuaris

Un cop creat el document i dissenyada la secció d'accés, la tercera fase va consistir en la difusió del projecte entre els usuaris potencials i la gestió del procediment d'alta. Amb aquesta objectiu, es van aprofitar els tallers presencials i les jornades de tancament dels diferents CCI per presentar l'aplicació i explicar les seves possibilitats. Finalment, per poder tramitar l'alta a un usuari potencial i assignar-li els permisos corresponents es va requerir als usuaris un compromís d'ús adequat de la informació existent.

Actualment, en tots els CCI, hi ha 947 usuaris que tenen l'accés operatiu (dels quals 703 ja hi han accedit almenys una vegada) i 90 que estan efectuant els tràmits necessaris per disposar dels permisos necessaris.

3.4. FASE 4: anàlisi de resultats i implementació de millores

El programari de *Business Intelligence* utilitzat i la secció d'accés permeten efectuar un seguiment al detall de l'activitat dels usuaris. Aquesta informació facilita una avaluació implícita del projecte a partir de les dades d'activitat dels usuaris, alhora que permet identificar els que han tingut algun incidència en voler accedir-hi.

Finalment, el retorn obtingut dels tècnics municipals als tallers permet la identificació de possibles accions de millora per ser incorporades posteriorment a l'aplicació. Per tant, no es tracta d'una eina tancada i rígida, sinó que es troba en constant reformulació en funció de les necessitats dels tècnics participants en els CCI.

4. Resultats del projecte i conclusions

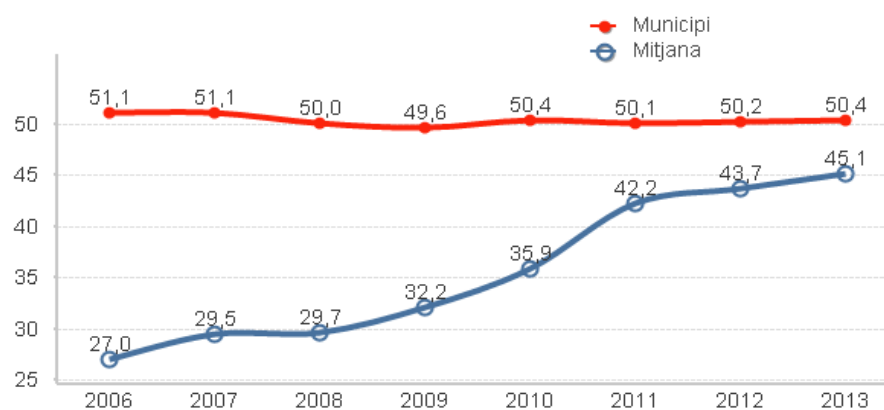
El producte resultant una vegada implementat el Projecte no només compleix amb els objectius principals plantejats a l'inici, sinó que aporta alguns avantatges que també cal destacar:

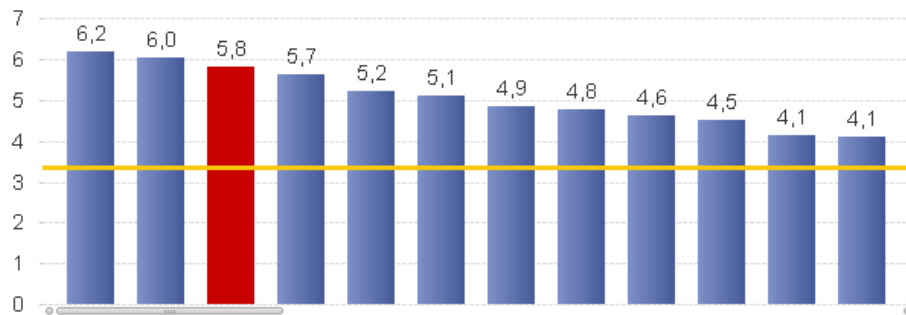
Resultats més destacables relacionats amb els objectius principals plantejats:

- Permeten consolidar dades de fonts diferents: base de dades *Oracle*®, *MS Excel*®, etc. Això, facilita la possibilitat de combinar dades de servei, dades de població, dades estructurals, dades econòmiques, etc., per obtenir la informació més completa del servei públic. L'aplicació permet la consulta de totes les dades històriques dels CCI.
- Nivell alt d'interactivitat que permet una recuperació i presentació de la informació continguda de manera personalitzada per a cada usuari: selecció de municipis amb els quals comparar-se, selecció d'anys dels quals obtenir dades, etc. A més, i això és clau, el maneig és apte per a usuaris no experts en informàtica.
- Augmenta el nivell de transparència de l'organització facilitant l'accés a més dades i a més usuaris. Proporciona informació rigorosa i precisa per a la presa de decisions (comparativa amb altres municipis, amb altres serveis públics, tendències dels indicadors, punts forts i oportunitats de millora).

Resultats del Projecte relacionats amb objectius secundaris:

- Els indicadors continguts es poden representar de diferents maneres i en diferents entorns commutables en qualsevol moment: taules de dades, gràfics, etc.





- Mostren la informació actualitzada i fiable de manera interactiva i en línia: en permeten l'ús en ordinadors, tauletes tàctils, telèfons intel·ligents, etc. Permeten consultar-la des de qualsevol lloc amb connexió a Internet.



- Són eines flexibles davant els canvis continus que poden produir-se tant en les organitzacions com en el mateix Sistema d'Informació. Facilitat per afegir/eliminar indicadors, municipis participants als CCI, etc.
- Les dades i els gràfics generats al Portal són fàcilment exportables a altres entorns (*MS Excel*®, *MS Word*®, etc.) per poder treballar-hi.
- Permet generar informes predefinits amb les dades més destacades perquè amb un sol clic es puguin visualitzar a la pantalla, descarregar o imprimir.
- Actualitzacions periòdiques i automàtiques de les dades que permeten que la informació consultada al Portal sigui sempre la més actualitzada possible. A més de les sèries històriques, es disposa de dades estadístiques recents, normalment de l'any anterior.
- Permet compartir informació mitjançant enllaços, fins i tot amb persones no usuàries de l'aplicació.
- Permet la interacció dels usuaris del Portal amb l'objectiu d'analitzar conjuntament els resultats.

La implementació del **Portal d'Indicadors Econòmics i de Serveis Locals** ha estat un èxit perquè ha estat realitzada en els terminis estimats i s'han complert els objectius plantejats.

Actualment, doncs, el Portal ja és accessible per a tots els tècnics municipals participants als CCI, així com per al personal dels ens municipals o de la Diputació de Barcelona que en sol·liciti l'accés.

Una vegada implementat i consolidat el Projecte, i amb l'objectiu d'avançar en la transparència de l'administració pública, es planteja la possibilitat d'obrir el Portal a la ciutadania, de manera que l'accés a les dades dels CCI sigui públic i lliure per a totes les persones interessades. La tecnologia ho permet i el projecte ha estat dissenyat per permetre obrir el Portal a la ciutadania en el moment en què sigui plantejat.

A més, volem destacar aquí el desenvolupament d'un projecte complementari al del **Portal d'Indicadors Econòmics i de Serveis Locals**. En aquest sentit, ja està operatiu el **Portal BibDATA XBM**, desenvolupat per la Gerència de Serveis de Biblioteques també amb el programari *QlikView*®. Aquest portal complementa el del CCI perquè està orientat sobretot a les dades i a l'anàlisi de cadascuna de les biblioteques com a equipaments proveïdors del servei, cosa que el diferencia del CCI, que està estrictament orientat a l'anàlisi del servei en l'àmbit municipal a partir de dades agregades a aquest nivell.

Barcelona, novembre de 2015

Bibliografia

ANDERSEN, B.; PETERSEN, P. *The Benchmarking Handbook: Step by step instructions*. London: Chapman and Hall, 1996.

CAMISÓN, C.; CRUZ, S.; GONZÁLEZ, T. *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Prentice Hall, 2007.

CAMP, R. C. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee (Wis.): American Society for Quality Press, 1989.

CAMP, R. C. *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*. Milwaukee (Wisc.): American Society for Quality Press, 1995.

CAMP, R. C. *Global Cases in Benchmarking: Best Practices from Organizations around the World*. Milwaukee (Wisc.): American Society for Quality Press, 1998.

CANO, J.L. *Business Intelligence: competir con información*. Esade, 2007.
<http://itemsweb.esade.edu/biblioteca/archivo/Business_Intelligence_competir_con_informacion.pdf>

CARRASCO DÍAZ, D.; BUENDÍA CARRILLO, D.; NAVARRO GALERA, A.; VIÑAS XIFRÀ, J. *Cálculo de costes e indicadores de gestión en los servicios municipales*. Menor (Navarra): Thomson Civitas, 2005.

CERRILLO, A. «La contribución de las TIC a la mejora de la transparencia administrativa». *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 188-756, 707-724, 2012. doi: 10.3989/arbor.2012.756n4006.

COLEMAN, J. S. «Social capital in the creation of human capital». *American Journal of Sociology*. 94, 95-120, 1988.

DEAN, J. W.; BOWEN, D. E. «Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development». *Academy of Management Review*, 19(3), 392-418, 1994.

DEMING, W. E. *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos, 1989.

FONT, J. «Los núcleos de intervención participativa (NIP): análisis de tres experiencias». *Gestión y análisis de políticas públicas*, 5-6, 143-149, 1996.

GALGANO, A. *Calidad Total*. Madrid: Díaz de Santos, 1993.

GRANOVETTER, M. «The strength of weak ties». *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380, 1973.

kaleidos.red Fundación. *Equipamientos municipales de proximidad. Gestión de la Calidad*. Gijón: Ed. Trea, S.L., 2003.

HACKMAN, R.; WAGEMAN, R. «Total Quality Management: Empirical, conceptual and practical issues». *Administrative Science Quarterly*, 40, 203-242, 1995.

LÓPEZ CAMPS, J.; GADEA CARRERA, A. *El control de gestión en la Administración local*. Barcelona: Fundemi Books, Gestión 2000, 1992.

PERROW, C. N. *Sociología de las Organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill, 1990.

POWELL, W.; SMITH-DOERR, L. Networks and economic life. En Smelser, N. & Swedberg, R. (Ed.), *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press-Russell Sage Foundation, 1994.

MARSH, J. *Herramientas para la mejora continua*, Madrid: AENOR, 2000.

PUTNAM, R. D. «Social Capital. Measurement and Consequences». *Canadian Journal of Policy Research*, 2 (1), 41-51, 2001.

SENLE, A. *Calidad total en los servicios y en la Administración pública*, Barcelona: Gestión 2000, 1993.

SPENDOLINI, M. *The benchmarking book*. New York: Amacom, 1992.

SUBIRATS, J. *Análisis de Políticas Públicas y Eficacia de la Administración*, Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas, 1989.

WOOLCOK, M. «The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcomes». *Canadian Journal of Policy Research*, 2(1), 11-17, 2001.

