

El cuadro de mando integral en la administración pública : el caso del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès

Jordi Turull i Negre

Gerente del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès

Carlos Vivas Urieta

Director del Ámbito de Gestión de Promoción

Económica y Hacienda del Ayuntamiento de Sant Cugatdel Vallès.

1. Introducción y objetivos.

En los últimos años se han producido dos verdaderas revoluciones en la gestión de las empresas: la primera, la revolución de la medición con la incorporación generalizada de medidas no financieras a los sistemas de información y control convencionales y, la segunda, la revolución del “ValueReporting”, la transparencia absoluta mediante la cual los directivos de las empresas informan al mercado con todos los indicadores internos que utilizan en su gestión.

Tanto por la primera revolución, la de la medición vía indicadores, también y sobretodo, no financieros, como por la segunda, la de la transparencia, el *Cuadro de Mando Integral* resulta una herramienta adecuada y muy popular, ya que permite conseguir ambos retos.

Por otro lado, estas revoluciones, que en origen surgen en el Sector Privado, son perfectamente aplicables al Sector Público, donde por cierto, con unos ciudadanos cada vez más exigentes, con unos recursos públicos que no son ilimitados, las técnicas de gestión de empresa privada resultan no solo deseables si no imprescindibles, para garantizar el correcto funcionamiento de nuestras organizaciones.

Es por todo esto que nos proponemos en esta ponencia exponer a modo de experiencia la implantación de un Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès, “report”, para nosotros, de mucho valor para la Institución y los Ciudadanos.

Esta experiencia se remonta al año 2001, cuando el Ayuntamiento de Sant Cugat se propuso elaborar, centrándose en el Ámbito de Gestión de Economía di Hacienda un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica, de comunicación y de motivación para los empleados.

2. La ciudad de Sant Cugat del Vallès

2.1 Situación y datos socio-económicos

Sant Cugat del Vallès es una ciudad catalana que linda con Barcelona y que está situada en un punto estratégico en cuanto a su red de comunicaciones (**Ver gráfico número 1**). Es una ciudad con una historia milenaria - cuenta con un monasterio que es considerado como una de las joyas arquitectónicas de la ciudad y de Catalunya. Su extensión es de 44 Km2. Se trata de una ciudad que ha experimentado un crecimiento vertiginoso en los últimos años. Así desde el año 1980, ha crecido un 98,6%, cuando Catalunya sólo ha crecido el 2,8%. Sant Cugat es una ciudad muy joven, con una tasa de natalidad del 14,4 por mil, muy superior a la media del Estado español. Es la segunda ciudad del Estado español en número de nacimientos, solamente superada por Melilla y esto debido a unas circunstancias determinadas distintas a las nuestras. Es una población joven, con una media de edad de 35,6 años y en la que el 40% de la población tiene menos de 30 años (**Ver gráfico numero 2**). Dicha circunstancia ha hecho necesario que en este periodo de tiempo se haya tenido que realizar por ejemplo un gran esfuerzo en lo relativo al incremento del número de centros de enseñanza (actualmente

tenemos 71 centros de enseñanza, 33 públicos y 38 privados). En un mismo orden de cosas es importante destacar que el 27,3% de la población tiene estudios universitarios (rondando en Cataluña el 13%).

Es una ciudad acogedora de mucha gente. El último censo nos dice que Sant Cugat tiene personas de todas las Comunidades del Estado español, muchas personas de la Unión Europea y también extracomunitarios. Pensad que estamos hablando de que la presencia de extranjeros es del 6,7% en Sant Cugat del Vallès, respecto al 3% que sería en toda Cataluña. Es una ciudad muy vinculada a la universidad (muy típica de Sant Cugat). Tienen sede centros de la Universidad Politécnica de Cataluña, la Universidad Internacional de Cataluña y tenemos el Centro Borja donde pronto se ha de incorporar una escuela de negocios (ESADE).

Sirva esta breve presentación de la ciudad para contextualizar nuestra institución de nuestras actuaciones dado que entendemos que el modelo de ciudad marca y condiciona mucho los retos, problemáticas y ambiciones de una administración pública, en este caso la más cercana al ciudadano como es el Ayuntamiento. Es una ciudad joven, dinámica, en crecimiento. Es una ciudad en la cual viven la muchos directivos de empresa que trabajan en Barcelona, así como personas vinculadas a la docencia universitaria.

Todas estas características y potenciales positivos para toda ciudad, también conlleva un nivel de exigencia de la ciudadanía respecto de los servicios públicos muy elevada, tanto por lo que a su amplitud se refiere como su calidad y modernización.

2.2 Organigrama político y de gestión

Para hacer frente de manera más eficaz a estos retos, el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès se ha dotado de un modelo de organización gerencial, en el sentido más radical del concepto y distinguiendo claramente el estadio político del técnico de gestión.

El nexo entre el estadio político (alcalde , tenencias de alcaldía y concejalías delegadas) y el técnico es la figura del gerente (**Ver gráfico número 3**). La figura que más representaría este modelo y que la diferencia del modelo tradicional (estructura piramidal) es la de un reloj de arena (**Ver gráfico número 4**).

Del gerente municipal dependen los directores de distintos ámbitos de gestión técnica municipal. En estos momentos existen los siguientes : Servicios Generales. Economía y Hacienda, Recursos Humanos, Territorio, Servicios Urbanos, Medio Ambiente, Servicios Personales, Políticas Sociales.

Esta estructura organizativa permite - a parte obviamente de ejecutar de manera coordinada todas las decisiones políticas y de gobierno, y a parte de elevar al estadio político toda la información necesaria previa para la toma de decisiones de gobierno – trabajar de manera central y permanente en la optimización de recursos, la implementación de sistemas de gestión de la calidad, la modernización y racionalización de los recursos, así como las actuaciones de mejora continua en la gestión y en la obtención de resultados.

3.Modernización y sistemas de calidad en la gestión municipal

A partir de esta diferenciación entre la estructura y la misión política y la técnica el Ayuntamiento de Sant Cugat ha podido en poco tiempo, aproximadamente unos tres años, impulsar y ejecutar toda una serie de iniciativas que han logrado mejorar su gestión tanto en lo que se refiere a la modernización de muchos elementos y sistemas de gestión como a la optimización de recursos y la planificación

estratégica con el objetivo de hacer frente a los retos y a las ambiciones de una ciudad cada vez más exigente consigo misma.

Destaca por ejemplo, en este breve plazo de tiempo y en esta línea de actuación iniciativas como:

- La puesta en funcionamiento de la Oficina de Atención Ciudadana, donde se ha integrado toda la atención ciudadana del ayuntamiento de una forma absolutamente transversal e integral (presencial oficina - sede central y las oficinas de distritos- telefónica – servicio 010 - y virtual – web municipal) obteniendo en el plazo de cinco meses la certificación ISO UNE EN 9001: 2000.
- La creación de un Organismo Autónomo de Gestión Tributaria con el nombre de IMPULSIS, pivotado por el propio Ayuntamiento pero con unos socios tecnológicos y financieros, absolutamente novedoso en el sector, en el ámbito de la óptima combinación de gestión directa y externalización de servicios.
- La puesta en funcionamiento del servicio de los **Supervisores de la Calidad en la Vía Pública**. Un proyecto que aprovechando las nuevas tecnologías permite unos mismos supervisores hagan llegar vía intranet con descripción e imagen en tiempo real todas las incidencias en la vía pública a todos y cada uno de los técnicos responsables de la subsanación de cada una de ellas. Este sistema permite a la vez un control via indicadores del nivel de incidencias en la via pública, su sectorialización (más de 90 items) y su territorialización, así como el tiempo de resolución medio de las incidencias por ámbitos de gestión.
- Aplicación del sistema **e-purchasing** en el departamento de compras del Ayuntamiento. A través de un sistema de compras similar al pago con tarjeta VISA se ha racionalizado y agilizado todo el circuito de una compra, tanto para el proveedor como para el ayuntamiento la mayoría de compras ordinarias del Ayuntamiento. Este sistema permite al proveedor cobrar inmediatamente y al ayuntamiento ahorrarse multitud de trámites y circuitos.

Es este contexto tanto a lo que se refiere a la ciudad y su idiosincrasia que nos corresponde administrar, como en esta apuesta por un modelo gestión gerencial y la clara apuesta por la optimización, racionalización y modernización de los recursos y de los instrumentos de gestión, que en el año 2001, y centrado en este caso en el Ámbito de Gestión de Promoción Económica y Hacienda del Ayuntamiento de Sant Cugat nos propusimos impulsar y elaborar un **Cuadro de Mando Integral** como herramienta de gestión estratégica, de comunicación y de motivación también para los propios empleados municipales.

4. El cuadro de mando integral: definición, concepto y diferencias con el cuadro de mando tradicional

El cuadro de Mando Integral (en adelante CMI) es algo más que el cuadro de mando tradicional, ya que se trata de un conjunto de indicadores estratégicos y de gestión (sistema de información) que permiten analizar la ligazón entre la misión-visión, a medio y largo plazo, y los objetivos operativos a corto plazo.

Las características básicas de C MI son las siguientes:

1. Adopta una perspectiva global, equilibrando objetivos del corto plazo con los del largo plazo, y los indicadores monetarios con los monetarios. Por ello, con el CMI el control de gestión adquiere una dimensión estratégica.
2. Su formulación presenta un carácter participativo, ya que se ha de construir con la participación conjunta de todos los directivos y empleados que tendrán que ver con la definición y el despliegue estratégico de la organización.
3. Los indicadores se estructuran bajo cuatro perspectivas clave: los empleados, los procesos internos, los clientes y los resultados económico-financieros.

Así, la diferencia entre el cuadro de mando tradicional y el cuadro de mando integral es que deja de ser un conjunto de indicadores que informan de aspectos concretos de la organización de una entidad. Por tanto, ahora, la visión global, o sea, la estrategia de la entidad debe revisarse y tenerse en cuenta en la elaboración del CMI.

Respecto a la definición de las perspectivas, se han citado las más habituales, pero tal como señala Dávila (1999), cada entidad puede decidir diferentes perspectivas, por lo que no se trata de una relación cerrada. En concreto, tal y como muestran Olve *et al* (2000) algunas empresas han preferido añadir otra perspectiva, la del empleado o humana.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (**Ver gráfico numero 5**)

Por otra parte, dichas perspectivas se encuentran interrelacionadas entre sí, por lo que deben estudiarse de forma conjunta. Dicha interrelación, queda patente, a modo de ejemplo, a partir de un gráfico donde se establecen posibles relaciones, propuesto por Amat y Dowds (1998), donde una mejora en la capacitación de los empleados acaba repercutiendo en los resultados económicos de la empresa, a través de las otras dos perspectivas, la de procesos internos y la de los clientes. Es evidente que una mejora en la formación de los empleados, ocasiona una mejora sustancial en los procesos internos de la empresa, lo que a la larga acaba beneficiando a los clientes, hecho que se percibe a través de la medición del grado de satisfacción que presentan. Finalmente, si los clientes se encuentran satisfechos, sin duda, es obvio que los resultados de la empresa se verán obviamente mejorados.

Esta es otra de las diferencias fundamentales que plantea el CMI y el Cuadro de Mando tradicional (**Ver gráfico numero 6**). La importancia que genera el CMI es que permite relacionar indicadores entre sí, por lo que las perspectivas o áreas determinadas en el cuadro de mando reproducen relaciones del tipo causa-efecto. De esta forma, se recibe información de lo que sucede y se sabe la causa de por qué sucede. La novedad, sin duda, es que no se trata de presentar una batería de indicadores clave de la empresa sin una conexión entre ellos, sino de ver precisamente las relaciones causales existentes entre los mismos, de tal manera que se pueda evaluar cómo las variaciones unitarias en los diferentes indicadores afectan (son la causa) a los otros, de tal manera que podamos simular como hemos de lograr el objetivo último y finalista de nuestra organización.

En términos generales, la perspectiva de las finanzas incorpora la visión de los accionistas, lo que los propietarios esperan. En términos generales, se intenta concretar los indicadores que deben ir bien para que se produzca valor. Bajo la perspectiva cliente se delimita el posicionamiento de la entidad en el mercado, indicando la cuota de mercado y se describe cómo se crea valor para los clientes, donde gran parte del esfuerzo se dedica a incrementar y asegurar la fidelidad de los clientes. Los indicadores de productividad se utilizan en la perspectiva procesos internos, donde se tienen en cuenta los costes que presenta cada proceso interno. Por último, en la perspectiva formación y crecimiento, se tiene en cuenta

la gran importancia de las personas dentro de cualquier modelo organizativo.

En general, las aportaciones que plantea la utilización de un CMI son las siguientes:

1. Traduce la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores: convierte la estrategia en acción.
2. Es un instrumento que comunica la misión al conjunto de la organización. En este sentido, la información debe ser estimulante y clarificadora para la actuación diaria. Este hecho plantea coherencia en todas las acciones ya que permite alinear los objetivos.
3. Además de ser un sistema de información y de control, es también un instrumento de formación, ya que supone un aprendizaje de las buenas acciones desarrolladas y de los errores. Este factor supone obtener posibilidades de mejora continua, ya que sólo se mejora lo que se mide.
4. La utilización del CMI obliga a coordinar las tareas de planificación con la estrategia. Orienta la organización hacia objetivos estratégicos.
5. Contribuye a la redefinición permanente de la estrategia. El entorno donde se mueve una organización es cambiante, por lo que se consigue un efecto *feedback* entre las experiencias y las decisiones de la visión global de la empresa.

A modo de resumen, el CMI, además de informar, contribuye a formular la estrategia, comunicarla, alinear los objetivos de la organización y de los empleados, motivar y formar continuamente y rediseñar la estrategia.

Podemos concluir que la gran diferencia entre el CMI y el cuadro de mando tradicional, tal y como hemos visto en las páginas anteriores, es que el CMI implica la generalización de los indicadores no financieros, elimina la obsesión por el corto plazo y además permite y plantea el análisis de las relaciones causa-efecto entre indicadores.

Pero, ¿es útil esta herramienta en la gestión pública?

La perspectiva global que plantea el CMI permite introducir el planteamiento estratégico en la Administración pública, factor que tradicionalmente no se ha incorporado en dicho tipo de entidades, al menos formalmente. Para el estudio de un caso práctico, véase Vivas (1998).

Por otra parte, el CMI introduce la posibilidad de utilizar variables que no son de tipo financiero pero que son de gran interés en las administraciones públicas. Para el caso de las entidades públicas, los resultados financieros, aún siendo útiles, deben complementarse con muchos otros. Lo que realmente interesa optimizar es el grado de producción final, que en realidad son servicios para los ciudadanos (clientes de las administraciones públicas). Parece que las Organizaciones Públicas, prestadoras de servicios, donde los ciudadanos son a la vez clientes y accionistas, no pueden permanecer impasibles frente a mejoras de gestión como las que representa una herramienta de éstas características.

Las cuatro perspectivas en las que se divide un cuadro de mando integral: formación e innovación, procesos internos, clientes y finanzas, reflejan las áreas más relevantes de actividad en los entes públicos, pero parece razonable dar mayor insistencia en la perspectiva del clientes-ciudadanos, dado que la razón de ser de los organismos públicos radica en la necesidad de proveer servicios a los ciudadanos que el mercado nunca proveería, o que si lo hace lo haría a precios no razonables.

En un contexto de la historia reciente donde se ha producido una cierta convergencia ideológica, por lo que respecta a las tendencias políticas (cada vez las posturas políticas radicales son más infrecuentes),

se ha desarrollado un cierto consenso sobre la necesidad de gestionar los recursos públicos como si fueran privados, aplicando técnicas y modelos de gestión del mundo privado. El Cuadro de Mando Integral, en la Administración Pública, puede llegar a ser en el futuro revolucionario, dado que significará romper con la planificación determinista que representan los mandatos políticos (estrategias sólo para cuatro años), y vincular los programas de gobierno a la consecución de objetivos planificados en un tiempo razonable, con calidad, a la vez que representa un cambio cultural importante por lo que respecta al ocultismo informativo, habitual en épocas anteriores en la Administración. En la tecnificación y profesionalización de la gestión de los recursos públicos, se han hecho grandes esfuerzos, pero no por eso, hemos de alejarnos de la vanguardia de los nuevos enfoques.

A parte de las ventajas que supone la utilización del CMI a un nivel general, de cara a la Administración pública, tenemos que señalar tres ventajas adicionales. Dadas las características de dichas entidades y la posibilidad de mejora, Azúa (1998) señala las siguientes características:

1. Favorece la transparencia de la gestión pública. Se trata de un factor a favor de los ciudadanos, pero a la vez, contraproducente para los partidos políticos.
2. Se desarrolla una cultura más emprendedora en la gestión pública.
3. Balancea la gestión pública entre la acción inmediata y la preparación del futuro.

A modo de resumen respecto a la aplicabilidad del CMI en las administraciones públicas, Azúa (1998) señala los siguientes consejos:

SÍ
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar como soporte / plataforma para implantar la estrategia. • Garantías de que los objetivos se hayan definido claramente antes de implantar. • Realización de experiencias piloto antes de la implantación. • Refuerzo de factores e indicadores relacionados con la perspectiva de aprendizaje organizacional.

NO
<ul style="list-style-type: none"> • No es un instrumento adicional. • Específico para cada organización. • No subestimar el volumen de formación y comunicación necesario. • No intentar medidas muy complejas. • No subestimar esfuerzos y costes administrativos requeridos para mantener los informes.

Para una administración de tipo público, las relaciones causales varían en cierta medida, respecto a las que plantea el CMI para el entorno empresarial privado. Así podría recogerse dicha variación en el siguiente gráfico, donde ahora la perspectiva clientes es la dominante (**Ver gráfico número 7**):

Al identificarse las necesidades de los clientes y la valoración del servicio, la organización es consciente de que la satisfacción por la calidad del servicio prestado es sustancial. Pero, a su vez, existe una tendencia a tener en cuenta también la valoración por parte de los usuarios de que exista una menor duración del proceso de suministro de dicho servicio. Así, una reducción de la duración del tiempo transcurrido entre la solicitud y la obtención del servicio significa una mejora sustancial de la gestión organizativa.

5. Implantación del CMI en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès

Tal y como comentábamos al inicio de este artículo, durante el segundo semestre del año 2001, el Ámbito de Promoción Económica y Hacienda del Ayuntamiento de Sant Cugat, decide junto con la Gerencia Municipal la implantación de un CMI para dicho departamento, como experiencia piloto que nos serviría para probar el sistema, con el fin de en un futuro no lejano, implantarlo para todo el Ayuntamiento.

Trabajamos con una consultora externa, tanto para la parte de diseño de la arquitectura, como para la de la aplicación informática que soporta los datos (aplicativo por cierto homologado por Kaplan y Norton)

¿Cómo planteamos el proyecto? Inicialmente se estudiaron las experiencias de implantación a nuestro entorno nacional e internacional, analizaron los casos de Charlotte (EEUU – Carolina del Norte), Calgary (Canadá), Londres y Wakefield (Inglaterra) y el Ayuntamiento de Barcelona – Vía Pública (España). Con los consultores se decidió hacer una adaptación del modelo Charlotte a Sant Cugat era el más adecuado, de tal manera que se planteó una arquitectura que dividió el siguiente esquema conceptual:

Misión y Visión del Ámbito (definición política)

Temas (definición política)

Objetivos por perspectivas (definición técnica)

Mesuras y indicadores (definición técnica)

Iniciativas estratégicas en caso de incumplimiento de los objetivos (definición técnico-política)

La visión de Sant Cugat se definió como ser el ayuntamiento catalán que mejor gestionase los recursos aplicando criterios de innovación, modernidad y calidad; y tratamos en base a ello, cuatro temas básicos: mejora de la imagen corporativa, promover actividades económicas, óptima gestión de los recursos y crecimiento sostenible. Para hacer esto planteamos un mapa estratégico (**Ver gráficos números 8 y 9**)

Este mapa estratégico, en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, presenta y vincula diferentes objetivos, desde mejorar las habilidades, aumento de información de directivos, mejora de herramientas... para hacer lo básico para nosotros, que es alcanzar un clima positivo para el empleado (motivar a los funcionarios). Con esa motivación de los empleados nos planteamos objetivos en procesos como serían la mejora de la productividad, mejora de la gestión del presupuesto, sus planes de caja, atención a clientes... y que eso, en cascada, nos permitiera, en el ámbito de la perspectiva financiera, maximizar los ingresos no financieros, minimizar deuda, mejorar ingresos, etc., hasta llegar a conseguir los cuatro temas básicos que políticamente decidió Sant Cugat que era necesario hacer. Es decir, mejorar la imagen corporativa, óptima gestión de los recursos, crecimiento sostenible y promover actividades económicas.

Todo eso se ha hecho fijando objetivos claros de cada uno de los temas, hemos analizado las relaciones causa-efecto de cada una de las magnitudes (del crecimiento sostenible, de la imagen corporativa...).

Finalmente, este proceso acaba definiendo una batería de indicadores (48 para nuestro CMI), tal y como se presentará después en un ejemplo de salida del aplicativo informático (**Ver imagen numero 10**).

Ahora podemos decir que estamos en la fase de implantación y afinación, pero que ya le hemos dado cierta visibilidad al incorporarlo en la web municipal, de tal manera que los ciudadanos de nuestro municipio pueden analizarlo por INTERNET y hacernos toda serie de consultas o cuestiones que quieran (se puede visitar en www.santcugatobert.net, entrando en Ajuntament – Economia i Hisenda – Quadre de Comandament Integral).

6. Bibliografía

- AECA, 1997b, Indicadores para la gestión empresarial, *Principios de contabilidad de gestión*, 17, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.
- Amat, O. y Dowds, J., 1998, Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral, *Harvard-Deusto, Finanzas y Contabilidad*, nº 22, 22-26.
- Azúa, S., 1998, Un paso más avanzado al cuadro de mando integral, Conferencia en el Institute for International Research, QAP, noviembre.
- Ballart, X., 1992, *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos?*, Instituto Nacional para las Administraciones Públicas, Madrid.
- Bocialetti, G. y Kaplan, R.E., 1986, “Self study for human services agencies: managing a three-sided relationship”, *Evaluation and Program Planning*, 9, 1-11.
- Dávila, A., 1999, “El Cuadro de Mando Integral”, *Revista de antiguos alumnos IESE*, Septiembre.
- Hughes, O.E., 1994, La nueva gestión pública, en *Lecturas de Gestión Pública (1996)*, Ministerio para las Administraciones Públicas. Madrid.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P., 1997, *El cuadro de mando integral (balanced scorecard)*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Khrouz, F. y Vlasselaer, M., 1992, “Des tableaux de bord pour piloter l’entreprise en difficulté”, *Revue Française de Gestion*, juin-août, 69-77.
- Metcalf, L. y Richards, S., 1989, *La modernización de la gestión pública*. Instituto Nacional de Administración Pública. Madrid.
- Mora, A. y Vivas, C., 2001, *Nuevas herramientas de gestión pública: el cuadro de mando integral*. AECA Monografías.
- Olve, N-G., Roy, J. y M. Wetter, 2000, *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral (Performance drivers)*, Gestión 2000, Barcelona.
- Parasuraman, A. y Zeithaml, V.A., 1985, “A conceptual model for service quality and its implications for future research”, *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Stewart, J., 1984, “The role of information in Public Accounting”, en Hopwood, A. y Tomkins, C.: *Issues in Public Sector Accounting*, Philip Allan, Oxford.
- Vivas, C., 1998, “La práctica del cuadro de mando integral en organismos públicos”, *Harvard-Deusto, Finanzas y Contabilidad*, nº 22, 42-52.

7. Reseña biográfica ponentes.

Jordi Turull i Negre. Licenciado en Derecho por la Universitat Autònoma de Barcelona. En la actualidad es el gerente del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès y profesor asociado de la Universidad Autónoma de Barcelona de la asignatura de Políticas Sociolaborales de la Licenciatura de Ciencias del Trabajo. Ha ejercido cargos directivos en diversas corporaciones locales de Catalunya y también en l’administración del Gobierno de Catalunya.

Carlos Vivas Urieta

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona, en la actualidad es el Director del Ámbito de Promoción Económica y Hacienda del Ayuntamiento de Sant Cugat del

Vallès Es profesor asociado y colaborador de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Barcelona, del Centro de Enseñanza Superior "Abat Oliba" (Fundación San Pablo-CEU), de la Universidad Pompeu Fabra (Departamento de Economía de la Empresa) y profesor colaborador de Control de Gestión del Máster en Dirección y Gestión en la Administración Local de la Fundación Les Heures de la Universidad de Barcelona (Máster por INTERNET).

Ha publicado entre otros libros “Nuevas Herramientas de Gestión Pública: el Cuadro de Mando Integral” (diciembre 2001) y un artículo en Auditoria Pública sobre el Sistema de Costes en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès (nº 27, septiembre 2002).

7 Anexo: gráficos y tablas

Gráfico 1

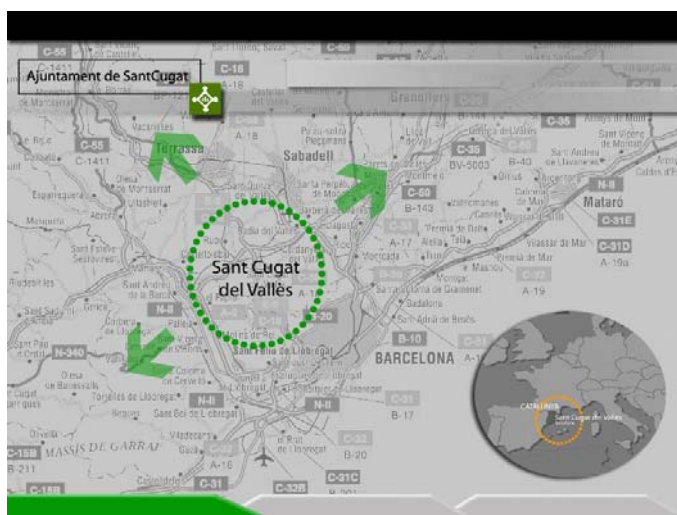
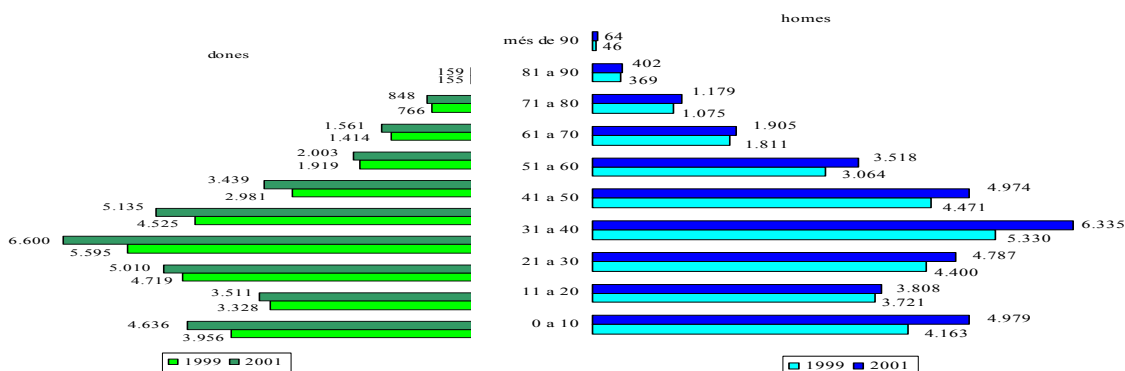


Gráfico 2



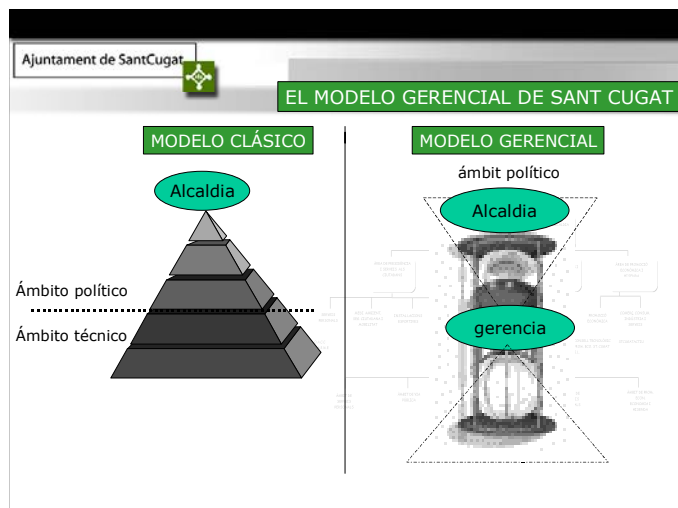


Gráfico 4

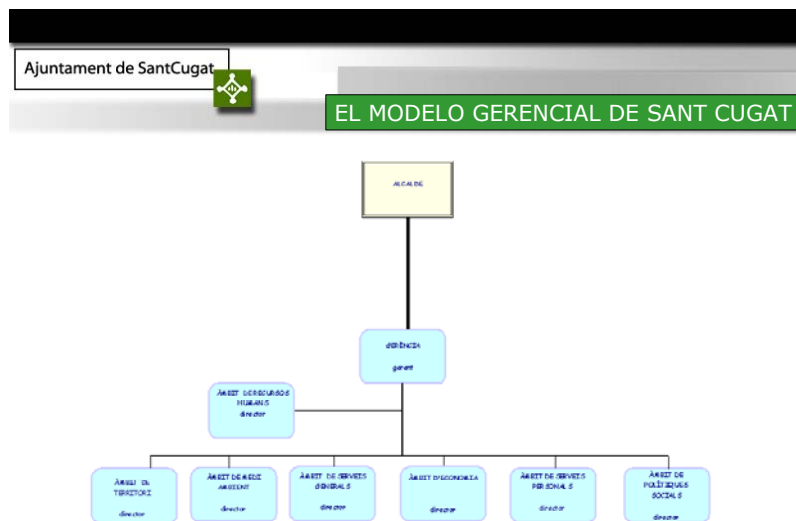


Gráfico 5

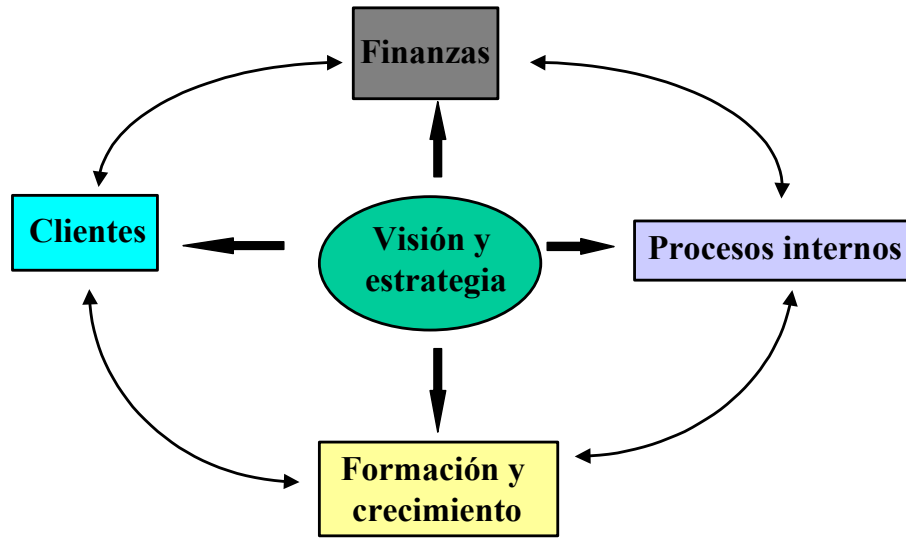


Gráfico 6

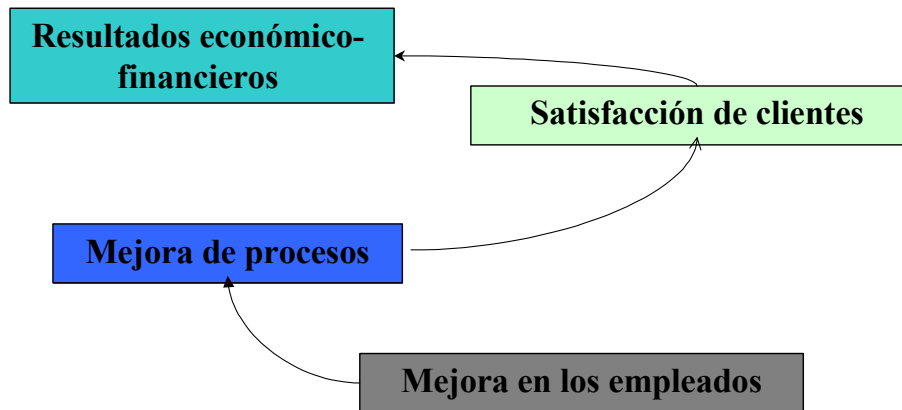


Gráfico 7

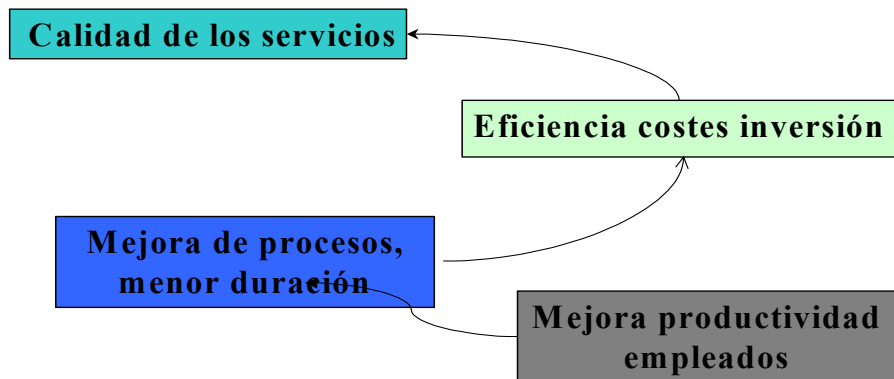


Gráfico 8

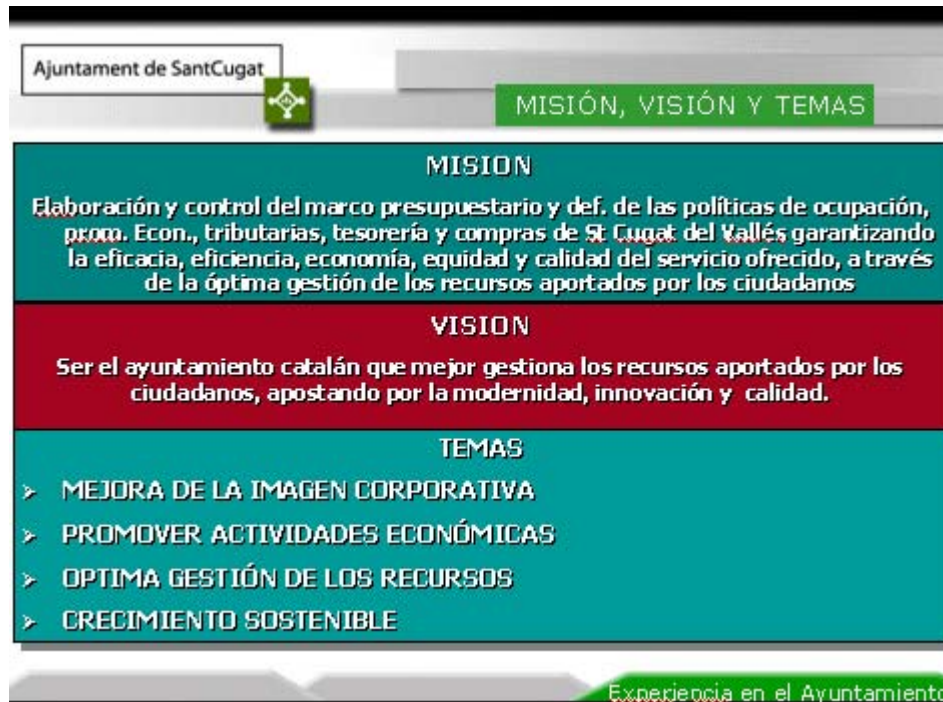


Gráfico 9

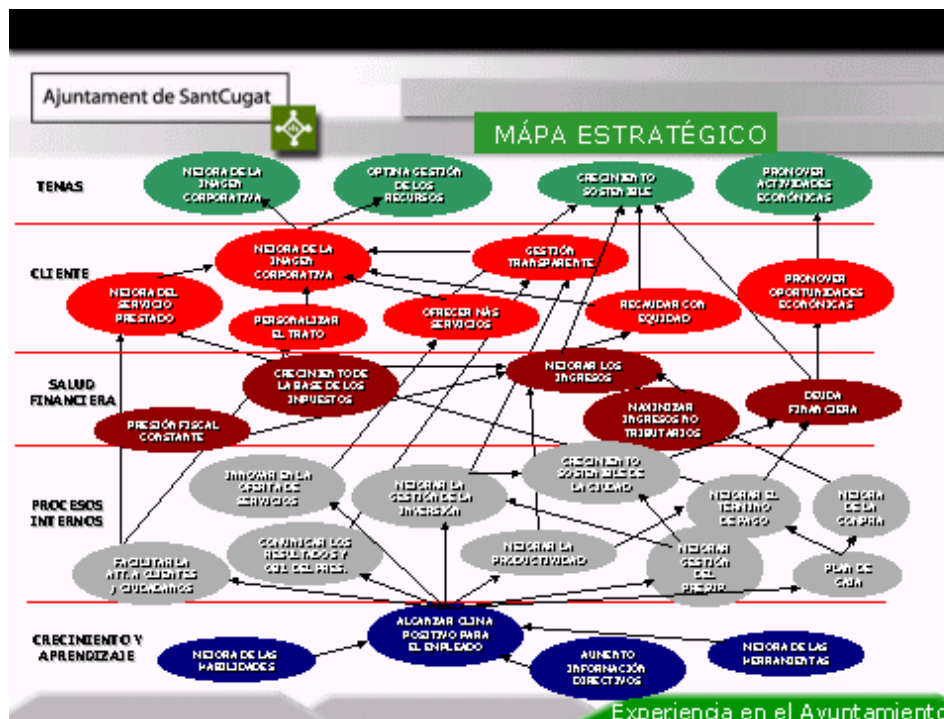


Gráfico 10

