

# Indicadores de gestión de los servicios públicos locales

## *Una propuesta de actuación*

**Josep M<sup>o</sup> Carreras**

*Síndic de la Sindicatura de Comptes de Catalunya*

**R**obert Behn<sup>(1)</sup> comentaba que si los académicos de la administración pública aspiran a que su campo tenga un nivel científico necesitan concentrarse en resolver las cuestiones fundamentales. Entre las cuestiones que decía estar seguro que estaban entre las diez fundamentales, figuraba la de cómo los gestores públicos podían medir los resultados de sus actuaciones, para poderlas mejorar. La práctica de la evaluación de la gestión se inició hace más de diez años<sup>(2)</sup>, pero no ha sido lineal ni ho-

mogénea, ni en el tiempo ni en el espacio. Desde el ya veterano objetivo del "value for money" (que las cosas que se hacen valgan lo que cuestan) hasta el más reciente de la calidad total, la teoría ha ido evolucionando. Algunos países, muy pocos, han seguido todas las etapas de esta evolución teórica, otros han cogido el tren en marcha en alguna estación intermedia, pero la gran mayoría no ha entrado de forma generalizada en la aplicación de la misma.

Las experiencias se iniciaron a finales de los setenta y principios de los ochenta y han aumentado sobre todo en la década actual. Ejemplos de estas actuaciones son: el "Public Service 2000" del Canadá, las reformas de Nueva Zelanda y Australia en 1990, la "Citizen's Charter" inglesa de 1991, las reformas de Finlan-

día y Noruega de 1992, la de Holanda del 1993, las Cartas de Servicios Públicos de Francia, Italia y Portugal, o la "National Performance and Results Review" norteamericana del 1993. Aunque se trata de experiencias diferentes, tienen en común que en todas la medida en términos reales de la actividad del sector público es un factor clave para definir una política de modernización.

En el campo local, destacan las actuaciones de los Estados Unidos y Gran Bretaña. En el primer caso, existen muchos ejemplos de la aplicación de indicadores de gestión<sup>(3)</sup>, a partir de los llamados SEA ("Service efforts and accomplishments") desarrollados por el

(1) BEHN, D. ROBERT (1995).

(2) Ver por ejemplo en el área europea FEE (1991). En España se celebraron a mediados de los ochenta diversos encuentros sobre el tema, el del Instituto de Estudios Locales (1985), el de la Diputación de Barcelona, la Federación de Municipios de Cataluña y ESADE durante el 1985 y 1986 (ver Mendoza (1992)) o la Federación Navarra de Municipios y Concejos (1986).

(3) Por ejemplo en las ciudades de Portland (Oregon), Bellevue (Washington) o Pasadena (California).

GASB<sup>(4)</sup>. En Gran Bretaña tenemos la actuación más importante en este campo. Se publican anualmente más de un centenar de indicadores de gestión de los servicios ofrecidos por todas las entidades locales debidamente revisados por el organismo encargado del control externo de las corporaciones locales<sup>(5)</sup>. En la actualidad se dispone ya de los resultados de los indicadores del ejercicio 1995/1996<sup>(6)</sup> y los que deben ser aplicados en el año actual<sup>(7)</sup>. Esta actuación es el resultado de cinco años de trabajo, en el que han participado más de mil organizaciones coordinadas por la "Audit Commission".

El examen de la gestión tendría que ser un aspecto básico de la tarea del control externo, de acuerdo con la legislación vigente. Pero al intentar añadir al control de regularidad (financiero y legal) el control de gestión, se presenta el problema de conocer y medir los resultados, que necesita información complementaria. Ya no es suficiente lo que aparece en la contabilidad, hacen falta también datos de los elementos físicos empleados y de los servicios producidos. Por ello, de forma paralela a lo que sucede en la gestión, hablando en términos generales y con las debidas excepciones que confirmarían la regla<sup>(8)</sup>, en el sector

*Ya no es suficiente lo que aparece en la contabilidad, hacen falta también datos de los elementos físicos empleados y de los servicios producidos*

público español, los mecanismos de control, tanto a nivel interno como externo, han limitado sus análisis al examen de las actuaciones jurídicas y a la legalidad y corrección técnica del reflejo contable de las transacciones monetarias.

Ello se contrapone al hecho de que se ha ido desarrollando una demanda cada vez mayor de información sobre, por ejemplo, el coste y la actividad de los organismos públicos. Junto con el político y el gestor, también el ciudadano se pregunta y no obtiene respuestas satisfactorias, si el sector público como proveedor de servicios actúa de forma eficiente, con costes adecuados, con la calidad debida y con la necesaria transparencia. Servir esta demanda requiere disponer de datos, cada vez más complejos y con patrones de medida más subjetivos. Delante de esta situación, de una oferta de información limitada a los datos contables y una demanda de nueva información mucho más compleja y heterogénea, el controlador externo del ámbito local ¿qué puede hacer?

En primer lugar, insistir en la presentación de la información conta-

ble legalmente establecida. La contabilidad local, desde 1992, sabemos que permite una visión integrada del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados económicos además de la gestión del presupuesto; pero también regula otros aspectos que van en la línea de lo comentado. Destacaríamos dos aspectos: la clasificación funcional de los gastos y, para las entidades mayores de 50.000 habitantes, el cálculo de los costes y rendimiento de los servicios. La clasificación funcional puede llegar a detallar la liquidación a nivel de programas y subprogramas. Disponer de esta información ofrece una primera visión explicativa de la actuación del organismo. La segunda herramienta es más compleja, por ello posiblemente se ha establecido únicamente para los organismos con mayor capacidad de gestión, aunque habría que animar a que lo intentarían los de menor tamaño. Se trata de conocer el coste y el rendimiento de cada servicio. Hay que señalar que en muchos de estos casos sería conveniente un esfuerzo adicional del legislador, para concretar con más detalle la forma de cumplimiento de estos requisitos legales.

Pero con el cumplimiento de la legalidad vigente, aún nos queda una gran parte de la mencionada demanda de información claramente insatisfecha. Debemos entrar entonces en las actuaciones voluntarias. Un primer paso puede ser, como ya hace algún ente local, adjuntar a la Cuenta General, en forma de Memoria explicativa, datos referentes a los elementos físicos utilizados y los productos o servicios realizados. Claro está que lo deseable sería que estas presentaciones de datos físicos siguieran unas normas establecidas, con lo que serían comparables tanto cronológicamente como entre organismos. La

(4) Se trata del "Governmental Accounting Standards Board" que forma parte de la "Financial Accounting Foundation" organización de los Estados Unidos dedicada a la contabilidad pública.

(5) Para la fiscalización de los mismos, existen las correspondientes guías de auditoría. Ver AUDIT COMMISSION (1997).

(6) Está disponible una recopilación en dos disquetes de los indicadores de los "councils". Ver AUDIT COMMISSION (sd).

(7) Ver AUDIT COMMISSION (1996).

(8) Podemos mencionar ejemplos tan diversos como los de la Comunidad Autónoma de Galicia o los ayuntamientos de Barcelona o Alcobendas, que disponen de indicadores de diversos servicios. Ver ponencias presentadas en Área Metropolitana de Barcelona (1997).

determinación normativa implicaría, además, su verificación y control por parte de los organismos correspondientes. La publicación de los datos mencionados permitiría al ciudadano el contraste de los mismos con su propia experiencia. Ello es conveniente, ya que podemos considerar que un servicio público está bien gestionado cuando además de proporcionar, de la forma más eficiente posible, unos resultados previstos, estos resultados son relevantes para el ciudadano y no causan efectos inesperados o no deseados<sup>(9)</sup>.

Uno de los elementos básicos para la medición y presentación de los datos de la gestión son los indicadores que, si son adecuados, destacan los aspectos más importantes de la actividad analizada y permiten compararlos con los de otros servicios similares que prestan otras entidades. Tampoco debemos olvidar al seleccionar los indicadores el coste y tiempo de elaboración de los mismos. Finalmente, deben ser de fácil interpretación por parte del que recibe la información.

A menudo, los gestores y sobre todo los políticos dicen que los indicadores son buenos para la gestión interna, pero que no es necesario darlos a conocer públicamente, ya que piensan que pueden influir negativamente en la valoración de su gestión. Sin embargo, diversos trabajos recientes señalan que son los ciudadanos más informados de los costes y rendimientos de los servicios los que se muestran más satisfechos de los mismos. Por otro lado, cada vez en mayor medida, existe la conciencia de que los recursos públicos son limitados, que no se pueden cubrir todas las demandas

## *Son los ciudadanos más informados de los costes y rendimientos de los servicios los que se muestran más satisfechos de los mismos*

a la vez y que hay que establecer prioridades. La explicación de las mismas, y claro está su cumplimiento, también tiene efectos positivos sobre la consideración que tiene el ciudadano del gestor.

Pero no todo son facilidades, existe el peligro de que se tomen los indicadores como verdades absolutas, cuando realmente son por definición muy relativos. Las clasificaciones que inevitablemente originan deben matizarse en base a las realidades específicas de cada caso, pero sin invalidar su principal virtud, mostrar unas diferencias que hay que explicar y si es necesario justificar. Por esto, los indicadores deben complementarse con otras informaciones. El conjunto hará evidente que los ayuntamientos, por ejemplo, pueden, y seguramente deben, aplicar políticas distintas. Hay que tener en cuenta que se requiere un cierto tiempo para tener práctica en este proceso de medición y explicación.

La elaboración de indicadores plantea problemas de definición, sobre costes, actividades, etc. Estos problemas aumentan si el público participa en la valoración de la calidad de los servicios, porque sus necesidades e incluso su sistema de valores que pueden ser muy diversos. El esquema de la Metodología para la construcción de indicadores, que propone AECA (1997)<sup>(10)</sup> (Ver cuadro adjunto), es un ejemplo

muy ilustrativo de que el tema requiere un trabajo importante de elaboración. A ello hay que añadir que una vez establecida la definición teórica es necesario realizar algunas pruebas previas, a nivel sectorial, antes de poder llegar a una selección definitiva.

Existen, como ha recogido Peter Smith<sup>(11)</sup>, un conjunto de consecuencias no deseadas, que se producen al publicar los datos de los indicadores de gestión, que también deben de tenerse en cuenta al diseñar las actuaciones. Pero los problemas no deben llevarnos a la inactividad. Ya se ha iniciado la experiencia por parte de algunos organismos a nivel interno, incluso en algún caso se han publicado resultados, dando las explicaciones necesarias para que no sean mal interpretados, incluso reconociendo evoluciones negativas y utilizándolos como herramienta incentivadora, para la mejora de los servicios.

### **Experiencias concretas**

A menudo sucede que hay temas sobre los que venimos hablando hace años pero que en la práctica es difícil iniciar la acción, aunque en el caso de los indicadores de gestión parece que esto ya no es así. Sin duda, el objetivo final tendría que ser el establecimiento de



(9) Definición adaptada de Mayne & Zapico-Goñi (1997) pág. 5.

(10) Figura 3.14 Página 45.

(11) Smith (1995).

un sistema generalizado de indicadores, que requeriría como requisitos esenciales: la universalidad, la homogeneidad, la revisión externa y la publicidad, y que debería establecerse por ley. También podemos pensar en acciones previas que pueden ayudar a conseguir este objetivo final. Como es sabido, los Órganos Autonómicos de Control Externo y el Tribunal de Cuentas, especialmente en el ámbito de la fiscalización de las Corporaciones Locales, de forma regular intercambian experiencias, más allá de la obligada coordinación para la realización de la Cuenta General anual. Fruto de estas preocupaciones comunes, por ejemplo, fue un acuerdo de la reunión de Barcelona el 29 de noviembre de 1993, en que se definieron 14 indicadores financieros para su aplicación en los Informes anuales de Corporaciones Locales a partir de 1992.

Todavía no se han explotado todas las potenciales consecuencias de los resultados de dicho acuerdo, pero a partir de la Cuenta de 1992, existe ya la posibilidad de analizar comparativamente y de forma homogénea, los estados financieros de todos los entes locales controlados externamente<sup>(12)</sup>. En el campo de los "ratios" financieros aplicados a los entes locales existía abundante teoría y muchas experiencias concretas, lo que sin duda facilitó el acuerdo. La situación, respecto a los indicadores de gestión, es más difícil que la del ca-

(12) En la Cuenta General de las Corporaciones Locales, de los años 1992, 1993, 1994 y 1995, publicada por la Sindicatura de Cuentas de Cataluña figuran los citados indicadores financieros a nivel individual y por tramos de población. También pueden verse, por ejemplo, en el Informe del Tribunal Vasco de Cuentas Públicas (1997) "Análisis comparativo de los ayuntamientos mayores de 50.000 habitantes. 1994", en el de la Cámara de Cuentas de Navarra (1997) y en otras Cuentas Generales de las Corporaciones Locales de los demás Órganos de Control Externo, que no se citan en la bibliografía.

*A partir de la Cuenta de 1992, existe ya la posibilidad de analizar comparativamente y de forma homogénea, los estados financieros de todos los entes locales controlados externamente*

so citado. Entonces se quería incidir en el análisis de unos datos que ya teníamos, el problema actual es que no existe un banco de datos homogéneo sobre el que aplicar los indicadores. Por tanto, su puesta en marcha requiere, además de la definición teórica y la aplicación numérica, la recogida previa de la información necesaria.

Respecto a la definición teórica, aunque existen diversos ejemplos puntuales, no se ha elaborado de un conjunto homogéneo de indicadores para los diversos servicios públicos que presta el sector local que, debidamente consensuado, sirva para poder establecer las comparaciones cronológicas y espaciales para valorar la gestión. Existen proyectos en esta línea, por ejemplo la AECA<sup>(13)</sup> hace tiempo tiene un grupo de expertos que reflexionan sobre el tema y que en su último trabajo<sup>(14)</sup> ya apunta ejemplos para la medición de diversas cuestiones. Digamos que estos ejemplos y la lectura del casi centenar de páginas que los preceden, da un magnífico panorama sobre la complejidad teórica del tema.

A nivel aplicado, la ya mencionada experiencia americana e in-

glesa, pero también la de entidades de nuestro país, parece indicar que lo mejor es iniciar la aplicación de indicadores y a partir de los resultados reales ir mejorando el proceso. La teoría es suficiente como para poder iniciar la práctica con cierta seguridad de obtener resultados útiles. Los pioneros<sup>(15)</sup> deberán pagar un cierto coste<sup>(16)</sup>, pero también serán los primeros en recoger los beneficios de la actuación, en términos de mejora de la gestión de sus servicios. Algunos órganos autonómicos de control externo ya han iniciado el tema de formas diversas.

Un primer ejemplo es la iniciativa conjunta del Tribunal Vasco de Cuentas Públicas/Herri-Kontuen Euskal Epaitegia y de la Cámara de Comptos de Navarra/ Nafarroako Kontuen Ganbara, para utilizar un "Cuestionario Funcional de Corporaciones Locales" del que se deriva abundante información que permite establecer una significativa batería de indicadores municipales. El resultado lo podemos ver en los trabajos: "Informe sobre el Sector Público Local de Navarra del ejercicio 1995" y "Informe sobre las Cuentas

(13) Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

(14) AECA, Contabilidad de Gestión 16, "Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas" Propuesta de Documento, julio 1997.

(15) Una experiencia de implantación inicial de indicadores puede verse en L. Ahnell, L. Davidson y K. McKenzie (1995).

(16) Sobre los problemas que puede plantear la publicación de indicadores de gestión y los aspectos a tener en cuenta para evitarlos, puede verse P. Smith (1995).

de las Entidades municipales de la CAPV 1995<sup>(17)</sup>, en los que aparece un apartado dedicado a analizar respuestas del citado cuestionario. Hay que tener en cuenta que los datos son aportados por cada uno de los ayuntamientos y no son objeto de fiscalización.

En el caso de Navarra, el análisis está referido a los quince Ayuntamientos mayores de 5.000 habitantes. Se muestran datos sobre temas muy diversos (Véase Tabla adjunta) y aunque no se publican los datos individualizados de cada ayuntamiento se dan resultados promedios y los más extremos. A menudo se especifica el resultado de Pamplona, ya que supone más de la mitad del conjunto de población analizado. En el Informe del País Vasco se hace un análisis del gasto atendiendo a la clasificación funcional de los municipios<sup>(18)</sup> con población superior a 1.000 habitantes. Los resultados se dan por estratos de población. El objetivo es determinar los servicios prestados y realizar una aproximación al coste de los mismos. Respecto al tema que comentamos hay que destacar los datos sobre personal, vivienda, parques y jardines, alumbrado, aguas, basuras, servicios culturales y deportes.

Un segundo enfoque del tema es el que ha efectuado la Sindicatura de Comptes de Catalunya, en dos informes, referidos al año 1994, cuyo objetivo era evaluar la eficiencia de un servicio público local<sup>(19)</sup>. En ambos casos, se establecen una serie de indicadores y también un



análisis global de la eficiencia del conjunto mediante modelos basados en el llamado "análisis de frontera"<sup>(20)</sup>. Un Informe hacía referencia a los transportes urbanos de superficie, comentado en esta Revista (AUDITORIA PUBLICA nº 9-marzo 97)<sup>(21)</sup>. Aquí queremos destacar la parte referida a los indicadores, en la que después del correspondiente análisis, recomienda entre otras conclusiones un conjunto definido de indicadores para que sean aplicados anualmente por las diversas empresas de transportes. Estos indicadores (véase Tabla adjunta) han sido adoptados por la Dirección General de Transportes de la Generalitat de Catalunya, que ya ha publicado los resultados globales del año 1995<sup>(22)</sup>.

El segundo trabajo analiza los servicios de recogida de basuras de los municipios de Catalunya mayores de 5.000 habitantes. En él la información se recogió mediante encuesta y a pesar de diversas comprobaciones, una de sus con-

clusiones es que la calidad de los datos no era totalmente satisfactoria y por ello algunos de los resultados fueron luego discutidos. También hace una propuesta de indicadores para futuros análisis de este servicio (ver Tabla adjunta), aunque en este caso las posibilidades de aplicación generalizada de momento son escasas, al no existir un organismo superior que tutele el conjunto. Señalar finalmente que la Sindicatura de Comptes de Catalunya también ha establecido una serie de indicadores en sus informes referidos a las universidades. Aunque no tengo constancia de ello, sin duda existen informes de fiscalización de otros Órganos de Control Externo que también utilizan indicadores de gestión, ya que estos procesos tienden a producirse de forma simultánea en diversos lugares, sería conveniente su pública divulgación para ayudar a una mayor implantación.

Este tipo de informes da lugar a un cierto eco mediático. Como ya había sucedido en otros países, la novedad y la falta de "cultura" sobre el tema produce en los primeros casos un efecto publicitario exagerado y a veces erróneo, que disminuye a medida que la publicación de este tipo de informes se generaliza.

(17) Cámara de Comptos (1997) y Tribunal Vasco de Cuentas Públicas (1997c) respectivamente.

(18) Los datos obtenidos se refieren a 129 municipios de los 138 existentes.

(19) Sindicatura de Cuentas de Cataluña (1996) y (1997).

(20) En el primer caso se utilizó el DEA ("Data Envelopment Analysis") y en el segundo el FDH ("Free Disposal Hull").

(21) Ver Manel Casas (1997).

(22) Direcció General de Ports i Transports (1997).

De forma similar, las reacciones de los afectados, claramente en función de la posición que ocupan en las diversos "ránkings" de indicadores, también a menudo son exageradas. Los situados en los primeros lugares sacan conclusiones que superan lo que realmente indican los resultados. Mientras que los afectados de forma relativamente negativa niegan la validez de los resultados echando las culpas a las cifras utilizadas, a los modelos teóricos o a los propios indicadores, subrayando además la especificidad única de su caso. Pero después del impacto inicial, agotado el tema periodístico, los indicadores dan origen a una cierta reflexión que permite tener un mejor conocimiento de la realidad, y ello se traducirá sin duda en una mejora de los aspectos más claramente insuficientes. Estas experiencias iniciales son muy útiles para los autores de los informes. Por ejemplo, se dan cuenta de la importancia de garantizar el origen de los datos utilizados y de las diversas reacciones que originan determinadas conclusiones, según la presentación que se haga de las mismas. Sobre todo se ve la necesidad de explicar muy claramente lo que son realmente los indicadores, lo que tienen en consideración, así como señalar las matizaciones necesarias que deben acompañar la comparaciones de los diversos resultados.

## Conclusión

Como puede verse en la pequeña muestra bibliográfica que acompaña este artículo, en España hay diversos grupos interesados en la mejora de la Administración Pública, que llevan más de diez años señalando la necesidad de establecer indicadores para medir la gestión del sector público. Por otro lado, la legislación vigente, encabezada por la Constitución, desde hace aun más tiempo, requiere al sector público que actúe de forma eficiente y ordena a los órganos de control que comprueben si así se efectúa, aunque, también hay que decirlo, no se han creado los suficientes instrumentos necesarios para poder llevarlo a cabo.

Partiendo de las premisas de que sin medidas físicas que complementen las medidas económicas no se puede fiscalizar la gestión de los servicios públicos y de que para conocer la eficacia de la gestión necesitamos poder comparar los diversos gestores, llegamos a la conclusión que se requiere un conjunto definido de indicadores homogéneos para cada uno de los servicios que se quieren fiscalizar. Se trata de medir y comparar los resultados de una actividad, respecto a unos estándares definidos o en su defecto con los resultados de actividades similares. La implantación generalizada y obligatoria de los indicadores de gestión es una tarea del legislador, que en cada ámbito tenga a su cargo la tutela financiera. No obstante, mientras el legislador no se ponga manos a la obra, una actuación de impulso por parte de otras instancias puede ser de gran utilidad. Iniciar algunas experiencias, sujetas a revisiones periódicas y a los cambios que la misma gestión y el propio servicio tengan, puede ser fundamental para lograr una buena regulación del tema.

Los Órganos de Control Externo, que en el área local han dado muestras de su buena coordinación, estableciendo hace años unos indicadores financieros comunes, podrían nuevamente en este campo generar un conjunto de indicadores de gestión de aplicación a los principales servicios locales, como instrumento para avanzar de forma conjunta y real en la tarea del tantas veces reclamado control de eficiencia. Por parte de algunos de estos órganos, se han realizado algunas actuaciones dispersas que podrían ser un punto de partida. La tarea es difícil pero necesaria y posible. El conjunto deseable de indicadores dependerá del tipo de actividad y de los mecanismos de control existentes. Sin duda su implantación puede generar algunos efectos no deseados, pero hay que llevarla a cabo con el convencimiento de que los beneficios son superiores, ya que es lo que piden los ciudadanos, necesitan los gestores y establece la legislación, con el objetivo común de mejorar la gestión pública.

Sabemos que para mejorar la gestión pública el tema tratado es necesario pero no suficiente, porque forma parte de un proceso global de administración, que ha sido llamado por algunos gestión por resultados. De la misma forma, los indicadores de gestión son sólo un elemento, otros serían la planificación estratégica, la fijación de objetivos, la mejora de la calidad, el análisis de las actuaciones, etc. Cada uno de ellos es necesario para la etapa siguiente y a su vez necesita de la etapa anterior. Pero una medida homogénea de las actuaciones puede ser un buen punto de inicio de todo el proceso circular. Mejorar la democracia comporta la necesidad de profundizar en la transparencia y la claridad de la gestión. Se debe realizar una labor pedagógica para que sea más reconocido el mérito de los que actúan en esta dirección. Si como se ha dicho democracia es información, mejorar las actuaciones en este campo puede ser la gran virtud democrática de los próximos años. ■

## Bibliografía

• *AECA.* (1997): "Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas" Contabilidad de Gestión, 16, Propuesta de Documento.

• *Àrea Metropolitana de Barcelona, Mancomunitat de municipis:* (1997) "Jornades sobre modernització i qualitat en les administracions públiques" 13 y 14 de noviembre. Barcelona.

• *L. Ahnell, L. Davidson y K. McKenzie:* (1995) "Case Note: A first experience with SEA reporting" International Journal of Public Administration, nº 18 (2&3)

• *Audit Commission:* (s.d.) "Local Authority Performance Indicators. 1995/96. Data disks" (datos en soporte magnético) (1996) "Performance Indicators for the financial year 1997/98"

(1997) "Local Authority Performance Indicators. 1996/97 Audit Guide"

• *R.D. Behn:* (1995) "The big questions of public management" PAR, august, vol.55 nº4

• *Cámara de Comptos de Navarra / Nafarroako Kontuen Ganbara:* (1997) "Sector Público Local de Navarra 1995" Junio.

• *M. Casas:* (1997) "¿Son eficientes las empresas de autobuses urbanos?" Auditoría Pública nº9, marzo 1997.

• *Diputació de Barcelona:* (1993) "Guia d'Interpretació dels Indicadors del Servei d'Informació Econòmica Municipal" Edición 1993.

• *Direcció General de Ports i Transports:* (1997) "Indicadors del Transport urbà Col·lectiu de Superfície. 1995" Butlletí de Transports nº 2, juny. Generalitat de Catalunya.

• *FEE (Fédération des Experts Comptables Européens):* (1991) "Performance measurement in public sector management" Collected Papers from The Second Public Sector Conference, 25-25 April 1990, Rottach-Egern am Tegernsee, Alemania.

• *Federación Navarra de Municipios y Concejos:* (1986) "Seminario sobre sistemas de información y evaluación por indicadores de la gestión pública local" Pamplona, 7,8,9 y 10 de Mayo. (fotocopiado)

• *H.O. Fried, C.A.K. Lovell y S.S. Schmidt (Editores):* (1993) "The Measurement of Productive Efficiency. Techniques and Applications" Oxford University Press, New York.

• *GASB (Governmental Accounting Standard Board):* (1994) "Concept Statement nº 2: Service Efforts and Accomplishment Reporting" Norwalk, CT.

• *J.Harris:* (1995a) (editor) "Service Efforts and Accomplishment Reporting" GASB (Governmental Accounting Standard Board), New York.

(1995b) "Service Efforts and Accomplishments: A primer of current practice and an agenda for future research" International Journal of Public Administration nº 18 (2&3)

• *Instituto de Estudios de Administración Local:* (1985) "I Simposio sobre indicadores de gestión en las Corporaciones Locales" Peñíscola, 7 al 11 de Octubre.

• *J. Mayne & E. Zapico-Goñi (editores):* (1997) "Monitoring Performances in the Public Sector" Transaction Publishers, New Brunswick (USA)

• *X. Mendoza:* (1992) "Memòria sobre el Seminari sobre Indicadors de Gestió de Serveis municipals" organizado por la Diputació de Barcelona, la Federació de Municipis de Catalunya y ESADE. Mimeo. Esade, Barcelona.

(1993) "Management público e indicadores de gestión: una perspectiva organizativa" Ekonomiaz, Revista Vasca de Economía, nº 26.: (1994) "Com elaborar i implantar indicadors de gestió dels serveis municipals: la metodologia ESADE" Mimeo. Esade, Barcelona.

• *Sindicatura de Comptes de Catalunya:* (1996) Informe 21/95-SM "Transport urbà col·lectiu de superfície a Catalunya. Indicadors 1994" (aprobado por el Pleno el 16/7/1996) (Existe traducción en castellano)

(1997) Informe 31/96-B "Eficiència i cost dels serveis locals de recollida d'escombraries. Exercici 1994" (aprobado por el Pleno el 15/7/1997)

(Traducción en castellano en curso)

• *P. Smith:* (1995) "On the unintended consequences of publishing performance data in the public sector" International Journal of Public Administration, nº 18 (283).

• *L. Torres:* (1991) "Indicadores de gestión para las entidades públicas" Revista Española de Financiación y Contabilidad, vol XX, nº 67, abril-junio.

• *R. Tracy:* (1997) "Benchmarking: A key tool for understanding government performance? (Ponencia presentada en la Segunda Conferencia de OLGA, Copenhagen, 26-28 August)

• *Tribunal Vasco de Cuentas Públicas / Herri Kontuen Euskal Epaiteguia:* (1997a) "Análisis comparativo de los ayuntamientos mayores de 50.000 habitantes, ejercicio 1994", Mayo.

(1997b) "Cuestionario Funcional de Corporaciones Locales Mayores de 1.000 habitantes" Borrador sujeto a cambios, ejemplar fotocopiado.

(1997c) "Informe sobre las Cuentas de las Entidades Municipales de la CAPV. 1995" Noviembre

• *C. Villacé:* (1993) "Indicadores de gestión en la administración pública. Indicadores de calidad" (ponencia presentada en las "I Jornadas Administrativas sobre Medición y Mejora de la Calidad de los Servicios Públicos") MAP. Madrid, Abril.



## INDICADORES UTILIZADOS EN ALGUNOS TRABAJOS

### INFORME DE CORPORACIONES LOCALES DE NAVARRA, 1995

- Sueldo medio por concejal.
- Gasto medio por dieta.
- Número de plenos por año.
- Número medio de documentos registrados por habitante.
- Número medio de documentos contabilizados por habitante.
- Importe medio de los contratos por tipo de adjudicación.
- Porcentaje variación precio según sistema de adjudicación.
- Empleados municipales por habitante.
- Costes medios (por entidad)
- Costes medios policía (según tipos)
- Costes medios (por habitante)
  - \* Servicio protección civil y seguridad ciudadana.
  - \* Servicios Sociales.
  - \* Servicios educación (separando colegios y guarderías).
  - \* Servicio de urbanismo.
  - \* Mantenimiento parques y jardines.
  - \* Energía eléctrica (consumo, mantenimiento alumbrado)
  - \* Servicio limpieza viaria
  - \* Servicios de cultura (biblioteca, casa de cultura, museos, escuela de música, teatro, cine, otros).
- Porcentaje de cobro de las multas de tráfico.
- Solicitudes servicios sociales recibidas por mil habita.
- ídem, informadas favorablemente.
- Porcentaje domiciliación de los diversos impuestos.
- Porcentaje de los recibos considerados de difícil cobro.

### INFORME TRANSPORTE URBANO (INDICADORES PROPUESTOS)

#### A) PRODUCTIVIDAD

- Kilómetro/empleado
- Kilómetro/autobús
- Carburante/ 100 Kilómetros
- Coste / kilómetro
- Coste /viajero
- Índice klmts. útiles / klmts. to-  
tales

#### B) NIVEL DE SERVICIO

- viajeros/hora
- viajeros/kilómetro
- klmts. año / Klmt.2 área servi-  
da
- klmts. año / habitante área  
servida
- viajeros año / habitante

#### C) CALIDAD DE SERVICIO

- velocidad comercial
- antigüedad del parque
- siniestralidad x 100.000 horas
- accesibilidad disminuidos físi-  
cos
- frecuencia

#### D) PRECIO

- Ingreso/viajero
- Ingreso/kilómetro
- Subvención/viajero

### INFORME RECOGIDA Y TRANSPORTE DE BASURAS (INDICADORES DE EFICIENCIA)

#### A) UTILIZADOS

- Coste por tonelada recogida de residuos
- Coste por usuario servido
- Toneladas de residuos recogidos / trabajador
- Toneladas de residuos recogidos / vehículo

#### B) OTROS INDICADORES PROPUESTOS

- Toneladas de residuos reciclados / Toneladas de residuos recogidos
- Costes de recogida selectiva por tonelada

(Este indicador también se aplica de forma individual a cada uno de los productos reciclados: papel, vidrio, etc.)