

“Manual del Sistema de Indicadores de Gestión Integral Municipal en la Provincia de Badajoz”



Documento de trabajo

ÍNDICE DEL DOCUMENTO

INTRODUCCIÓN	2
1. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
2. LA NECESIDAD DE CONTAR CON INDICADORES DE GESTIÓN EN EL ÁMBITO PÚBLICO	5
Los indicadores de gestión en el ámbito del sector público	5
Proyectos y experiencias en España.....	7
3. CONCEPTOS TEÓRICOS Y DEFINICIONES BÁSICAS	9
El concepto de indicadores de gestión municipal	9
Tipos de indicadores de gestión	11
Características de los indicadores	12
Condiciones internas que han de existir en una organización como paso previo a la construcción de un sistema de información basado en indicadores	13
4. METODOLOGÍA PARA LA SELECCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN Y EL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL MUNICIPAL BASADO EN WEB	15
Revisión documental	15
Aplicación de una metodología basada en grupos de trabajo	15
Selección, definición y cálculo del sistema de indicadores	17
Diseño de cuestionario	17
Construcción de la herramienta basada en web	17
Reparto de responsabilidades básicas	17
5. RESULTADOS	19
Selección y definición de la batería de indicadores para el Sistema de Gestión Integral Municipal de la provincia de Badajoz	19
6. INSTRUCCIONES PARA LA CORRECTA INTERPRETACIÓN DEL INFORME MUNICIPAL	39
7. BIBLIOGRAFÍA SELECCIONADA	39

INTRODUCCIÓN

Hace ya algún tiempo que los responsables de la gestión pública demandan con insistencia instrumentos que permitan ampliar el campo de análisis para evaluar la actividad realizada. Este progreso hacia una gestión más profesional y responsable que ponga de manifiesto los resultados alcanzados, sin olvidar la transparencia como criterio general de la actuación pública, requiere de una información adecuada y complementaria de los sistemas tradicionales.

Conscientes de esta necesidad, el Servicio de Planificación Estratégica del Área de Igualdad y Desarrollo Local de la Diputación de Badajoz ha promovido el **proyecto Gestión Integral Municipal en la Provincia de Badajoz**. El cual prevé la implementación de un proyecto piloto en los municipios de Alange, Bienvenida, La Codosera y Villanueva del Fresno destinado a unificar y fortalecer en estos municipios mejoras en los procesos de gestión municipal con el objetivo de prestar mejor servicio a los ciudadanos.

El estudio tiene como producto tres trabajos bien diferenciados:

1. Redacción de planes de acción municipal.
2. Diseño y puesta en marcha del Sistema de Indicadores de Gestión Integral Municipal en la provincia de Badajoz.
3. Elaboración de una guía de buenas prácticas municipales.

El **DOCUMENTO** que aquí se presenta responde al apartado que hace referencia al **diseño y puesta en marcha del Sistema de Indicadores de Gestión Integral Municipal de la provincia de Badajoz**. El documento se estructura de la manera siguiente. En el primer epígrafe se recoge el objetivo general y los objetivos específicos que se perseguían con la puesta en marcha del proyecto. En el segundo epígrafe del documento se justifica la necesidad de contar con indicadores de gestión municipal. En el tercer apartado se describen los conceptos teóricos, así como las condiciones básicas que deben existir en una organización como paso previo al diseño de un sistema de información basado en indicadores. El epígrafe cuarto se centra en los aspectos más relevantes de la metodología aplicada en el proyecto.

El capítulo quinto, muestra los resultados del trabajo: la selección y definición de la batería de indicadores y el modelo de herramienta informática diseñado para la gestión del Sistema.

El sexto título recoge las instrucciones para la correcta lectura del informe municipal. Por último, el séptimo título muestra una selección bibliográfica de los textos más relevantes del tema que nos ocupa.

Hay que agradecer especialmente la colaboración a los Alcaldes, Secretarios/as-Interventores/as y Agentes de Empleo y Desarrollo Local de los municipios de Alange, Bienvenida, La Codosera y Villanueva del Fresno sin cuyo trabajo y aliento continuo este proyecto no hubiera podido llevarse a cabo.

1. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivo general, se establece la realización de un sistema de información para Ayuntamientos y Diputación de Badajoz que **permita un conocimiento exhaustivo de la situación de la gestión municipal** al objeto de instituir **objetivos comunes** en materias relacionadas.

Este objetivo general se abordará a través de los siguientes **objetivos específicos**:

- Posibilitar un seguimiento de la gestión de su municipio observando sus propias realidades desde una perspectiva cuantitativa. También logrará compararse con un grupo de municipios de su ámbito territorial o de un número de habitantes similar al suyo.
- Favorecer un flujo de información actualizada sobre la evolución de los costes a lo largo de varios ejercicios económicos, completando el desarrollo integral del sistema contable del ayuntamiento.
- Establecer objetivos cuantificables de mejora de la gestión municipal para cualquiera de las magnitudes estudiadas por comparación con los valores medios de ayuntamientos similares al suyo.
- Posibilitar la identificación de líneas de mejora de los servicios y actuaciones municipales consolidándose como una pieza fundamental para acompañar la toma de decisiones municipal.

2. LA NECESIDAD DE CONTAR CON INDICADORES DE GESTIÓN EN EL ÁMBITO PÚBLICO

▫ *Los indicadores de gestión en el ámbito del sector público*

Como pasa muchas veces con materias relacionadas con la investigación económica y social, dependiendo del tipo de investigador al que sigamos nos encontraremos con distintos discursos respecto del origen y razones para aplicar técnicas de medición y evaluación de la gestión pública. Esto es, la actividad social y económica de las administraciones públicas y de los equipos de gobierno que las dirigen. En el ámbito estrictamente europeo, algunos autores hablan de la puesta en práctica de la *nueva gestión pública (new public management)* -diseñada para hacer frente al progresivo endeudamiento de las administraciones y al déficit público-; y que, por la misma razón, persigue evitar el incremento del gasto público. Este incremento del gasto se debe a una progresiva demanda de servicios públicos de las sociedades más avanzadas que ha obligado al sector público a reaccionar estableciendo mecanismos de gestión económica y de empresa.

Otros analistas argumentan la pérdida de credibilidad del sector público en los países más avanzados que obliga a las administraciones a aplicar medidas de racionalidad, economía, eficacia y eficiencia. Arguyen además que, en el caso de las administraciones locales, la proximidad a los ciudadanos y la diversidad y amplitud de los servicios que se prestan son factores determinantes en su calidad de vida y, por tanto, de cómo se presten esos servicios depende en gran medida aquella porque son los servicios lo que los ciudadanos perciben de forma más frecuente e inmediata. Añaden también que, para el caso de las administraciones locales españolas, la situación es aún más comprometida, si cabe, si se tiene en cuenta el déficit presupuestario permanente de estas administraciones con importantes cargas presupuestarias en el capítulo de inversiones y gasto corriente.

Hay profesionales y funcionarios de alto nivel en las administraciones públicas que insisten en la necesidad de evaluación de la eficacia de los servicios públicos, y de la correcta administración de los recursos de que disponen como factores determinantes de la satisfacción de las necesidades colectivas de la ciudadanía y del grado de cumplimiento de objetivos.

Así, llegan a hablar de una gestión pública realizada con economía, eficiencia, excelencia, efectividad, equidad y sostenibilidad.

Si bien es cierto que algunas de esas virtudes son obvias por cuanto están implícitas en el propio marco jurídico en que se desarrolla el ejercicio de la actividad pública y por tanto, son retóricas. No obstante, parece que este argumento no es baladí porque, esas categorías, en especial la economía –entiéndase optimización de los recursos disponibles-, la eficacia, la eficiencia y la calidad se han convertido en los parámetros mensurables de la gestión pública que podemos calificar como técnica u objetiva. Efectivamente, nos referimos a la gestión que está al margen de la dirección más política, la que hacen directamente los responsables políticos y que podríamos denominar como la gestión de los modos y las declaraciones.

Otros organismos autorizados, como El Ministerio de Economía y Hacienda, a través de la Intervención General del Estado, justifican la aparición de los indicadores de gestión como una consecuencia de la nueva normativa presupuestaria que potencia el análisis económico de los datos. En este sentido el objetivo es irse acercando a un presupuesto de gestión, considerándose como tal aquél que permite un análisis riguroso de los medios y de los objetivos a lograr, así como su control permanente y su evaluación final. Para conseguir estas finalidades se hace preciso contar con nuevas herramientas, con información más adecuada a los nuevos retos y, en ese sentido, el desarrollo de sistemas de indicadores pasa a ser un requisito indispensable para cubrir las metas marcadas.

En definitiva, se trata de instaurar una nueva gestión del conocimiento de las cosas: qué hacemos y cómo lo hacemos; disponer de información fiable para que los gobernantes de la nueva gestión pública puedan desarrollar mejor su trabajo; instaurar una metodología de trabajo muy próxima al mundo de la empresa, aplicando criterios analíticos y estadísticos a la planificación de la actividad política e instaurar el “benchmarking” o simulación de mercado que permite establecer comparaciones entre los resultados de gestión de diferentes administraciones con características similares. En todo caso, caminar hacia la puesta en práctica de una nueva gestión pública que toma en consideración los indicadores de evaluación para mejorar las actuaciones que se realizan desde las administraciones públicas y, por consiguiente, optimizar las condiciones de vida de muchas personas.

▫ ***Proyectos y experiencias en España***

En el ámbito español, las propuestas teóricas y los proyectos de implantación de indicadores de gestión se desarrollan a partir de la década de los noventa. Entre las propuestas podemos citar la de la Federación Navarra de Municipios y Concejos (FNMC), la de la Fundación Pi i Sunyer del 2001, la de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) de 2002, los estudios de Navarro Galera, los de Carrasco Díaz, Buendía Carrillo, y Viñas Xifrá y, más recientes, los trabajos del Ministerio de Economía y Hacienda, a través de la Administración General del Estado (2007) y la propuesta de la Federación Española de Municipios y Provincias (2007).

La propuesta de la Fundación Pi i Sunyer, cuyo estudio se inicia en el año 2000, contó con la colaboración de un buen número de ayuntamientos catalanes y algunos de otras zonas de España como Getxo, Gijón, Pamplona y Alcobendas. Sus objetivos concretos eran “pasar de un marco teórico a la práctica”, “saber quién hace qué”, “conocer las experiencias concretas de aplicación de indicadores de gestión a nivel municipal”, “potenciar la comunicación entre los entes locales” y “conseguir más transparencia para los ciudadanos”. En base a estas premisas se establecieron cuatro encuentros de trabajo que dieron lugar finalmente a una propuesta de indicadores básicos establecidos por ámbitos funcionales que engloban algunas de las competencias y los servicios más comunes en un municipio, a saber:

- Indicadores de perfil de la ciudad,
- Servicios sociales,
- Servicios personales,
- Atención al ciudadano,
- Limpieza viaria,
- Recogida de residuos sólidos urbanos,
- Alumbrado.

En cuanto a proyectos concretos de elaboración, implantación y aplicación de indicadores en ayuntamientos españoles, destacan los proyectos SINIGAL I y SINIGAL II. Ambos dirigidos por profesores de la Universidad de Granada y patrocinados por la Cámara de Cuentas de Andalucía y la Federación Andaluza de

Municipios y Provincias (FAMP). Dichos trabajos estaban orientados hacia la consecución de un sistema normalizado de indicadores de gestión aplicable a aquellos ayuntamientos de la comunidad andaluza capitales de provincia, así como a aquellos otros con población superior a 150.000 habitantes, centrándose en dos servicios: seguridad en lugares públicos y prevención y extinción de incendios.

Otros proyectos son los llevados a cabo por la Diputación de Barcelona y la propia Generalitat de Cataluña. El de esta última institución, se desarrolló a partir del Acuerdo de Gobierno de 30 de julio de 1996 sobre *Política de Modernització de l'Administració de la Generalitat*, que incluía un apartado sobre la mejora de los sistemas de gestión.

En diciembre de 2004 la Intervención General de la Administración del Estado (IGAE) constituyó un grupo de trabajo formado por interventores de la Administración Local para la elaboración de un informe sobre “Los indicadores de gestión en el ámbito del sector público” que fue aprobado en abril de 2007 por la Comisión de Contabilidad Pública.

Por último, algunos ayuntamientos españoles vienen aplicando desde la década de los noventa y de forma progresiva indicadores de gestión. Bien desde el ámbito de aplicación del cuadro de mando integral (Barcelona), bien desde el punto de vista de la gestión contable y presupuestaria (Gijón) o bien desde el ámbito de la gestión de la calidad total y la excelencia (Zaragoza). Incluso algunos centros municipales elaboran y publican estudios muy completos en los que se incluyen indicadores de economía, eficiencia y de eficacia.

La Federación Española de Municipios y Provincia presentó en 2007 un proyecto en el que trabaja desde 2003, aproximadamente, para ayudar a los ayuntamientos a implantar un sistema de costes e indicadores que les sea útil para mejorar la gestión de los servicios municipales. En el proyecto participan los ayuntamientos de Avilés, Barcelona, Córdoba, Gerona, Gijón, Madrid, Málaga, Pamplona, Sant Cugat del Vallés y Vitoria, junto con la Universidad de Barcelona, Universidad Complutense de Madrid, Universidad de Granada, Universidad de Málaga, Universidad de Oviedo, Universidad del País Vasco, Universidad Politécnica de Madrid y Universidad de Navarra.

3. CONCEPTOS TEÓRICOS Y DEFINICIONES BÁSICAS

▫ *El concepto de indicadores de gestión municipal*

Al comenzar el presente trabajo sobre indicadores de gestión, una de las principales cuestiones a la que había que enfrentarse era la amplitud de aspectos evaluables de la gestión pública. En efecto, existe un elevado número de posibilidades de configurar un indicador y un amplio espectro de áreas de actividad posibles dentro de la gestión municipal. Paralelamente, existen, tantas definiciones de indicador como tratados sobre el tema se pueden encontrar.

No obstante, parece poco razonable abordar un estudio sobre una materia sin aportar una definición sobre la misma. Desde un punto de vista epistemológico durante el desarrollo del proyecto se ha trabajado con estas tres definiciones:

- Un indicador es una síntesis cuantitativa de uno o varios aspectos concretos de una determinada realidad.
- Un indicador es una medida estadística elegida, de resumen, referida a la cantidad o magnitud de un conjunto de parámetros o atributos. Permite ubicar o clasificar las unidades de análisis (personas, organizaciones, etc.) con respecto al concepto o conjunto de variables o atributos que se están analizando.
- Es una magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad.

Se habla en las diferentes definiciones de “síntesis cuantitativa” o “medida estadística”, es decir, se hace referencia no a un concepto cualquiera, sino a un factor medible, capaz de ser comparado o con posibilidades para la comparabilidad. Por lo tanto, a lo largo de este trabajo habrá que tener en cuenta que lo que no se pueda medir, bien directamente, bien indirectamente, no será un indicador desde el punto de vista de los principios contenidos en este documento.

En segundo lugar, cuando se utiliza el término “elegida” se hace referencia a la posibilidad de que existan diversas opciones para la determinación de un indicador en

relación con lo que se quiere medir y, no sólo eso, sino que pueden existir diversas maneras de medir un mismo hecho, formas diferentes de acercarnos a una realidad.

Teniendo en cuenta como hemos definido el concepto **indicador** parece oportuno y, esto debe quedar claro, que con el término no se hace referencia, al menos necesariamente, a un cociente, al resultado de una comparación, si bien este tipo de indicadores son los más frecuentes, sino que hace referencia a magnitudes relevantes, a variables que, por encima de todo, **se han considerado útiles**.

Las definiciones anteriores responden al concepto de indicador pero, es probablemente necesario, incluir dos factores en esa definición. Por una parte, la consideración de que un indicador es el reflejo de una realidad más compleja, cabría decir. En definitiva, **¿para que sirven los indicadores?**: evidentemente, servir de instrumento abstracto, entendido esto último como sintético, de medición, ser capaces de representar una magnitud más compleja. Concretando un poco más el **uso** que de los indicadores hacemos en este trabajo, vinculado a su utilización para mejorar la gestión de los ayuntamientos, se ciñe a las siguientes características:

- Observar realidades desde una nueva perspectiva: la cuantitativa.
- Obtener mediciones sobre realidades de interés.
- Medir avances.
- Conocer posiciones relativas.
- Fijar objetivos cuantitativos.

Por otra parte es fundamental la referencia de un indicador a un “tiempo” determinado, debiéndose tener en cuenta que ese tiempo puede ser una variable discreta (en relación con un momento determinado (un año, un semestre) o una variable continua (en relación con un intervalo determinado). Esta referencia de indicador como variable continua es la que nosotros hemos tomado a la hora de diseñar los informes que proporcionará el Sistema.

Se podría acotar más la definición dando entrada al concepto que, si bien ha podido considerarse implícito en lo dicho hasta ahora, no ha sido expresado abiertamente y que constituye el objeto inmediato de este trabajo: el concepto de gestión. Lo primero es responder a **¿qué se entiende por gestionar?** La pregunta no es intrascendente porque de la concreción del término surgirán conclusiones que afectarán al espacio

definidor de las características que debe reunir un indicador, es decir, su finalidad como instrumento de gestión. El significado que hemos adoptado en este trabajo puede considerarse, con las matizaciones oportunas, muy similar al que se puede dar en el ámbito productivo con el término “dirigir”, englobando las correspondientes tomas de decisiones en los siguientes ámbitos:

- Decisiones sobre la organización del ayuntamiento.
- Decisiones sobre aspectos tácticos en sentido amplio.
- Decisiones sobre aspectos estratégicos o de planificación.

Para cada uno de esos ámbitos, que se ramifican en multitud de situaciones o procesos concretos, se producirá la definición de indicadores que, ahora sí, podrá llevar incorporado el concepto de “gestión”.

En el sector público debe tenerse en cuenta, además, que esa “gestión” y, como consecuencia los indicadores de la misma, a diferencia de lo que ocurre en el ámbito empresarial, no puede tener “el beneficio económico” como el fin a conseguir. En la administración pública local concurren unas características específicas -como son la prestación de múltiples actividades, el impacto social y la búsqueda del interés general- que implican una especial complejidad para elegir los indicadores.

▫ ***Tipos de indicadores de gestión***

Entre las muchas posibilidades de agrupación de los diferentes indicadores y aunque todos los indicadores son importantes (eficacia, eficiencia, equidad, entorno, excelencia), en este trabajo hemos elegido únicamente cuatro factores clave, donde agrupar aquellos indicadores que hemos seleccionado como más importantes y con mayores posibilidades de aportar valor añadido en la práctica, a los ayuntamientos de la provincia de Badajoz (en relación con los servicios públicos que prestan). Estos cuatro factores son: **entorno; recursos humanos y económicos; procesos y resultados**. Veamos su definición:

- **Indicadores demográficos y de posición (entorno)**. Estos indicadores se definen como aquéllos que pretenden informar instrumentalmente sobre determinadas variables que, escapando del control del Ayuntamiento

encargado de los servicios, pueden influir en las condiciones de prestación de las actividades municipales, especialmente en la demanda.

- **Indicadores de recursos humanos y económicos.** A través de los indicadores de este bloque obtendremos una lectura de los recursos públicos desde dos perspectivas: los recursos humanos: dado los altos costes que en materia de personal acompaña en muchos casos la actividad pública los hace especialmente relevantes; y los recursos presupuestarios: el presupuesto elaborado por el Ayuntamiento y su ejecución están en el centro del suministro de información y representa el elemento fundamental de control de un buen número de indicadores del sistema en el ámbito del sector público.
- **Procesos.** Los indicadores de este bloque tratan de captar cómo se realizan algunas de las tareas en los ayuntamientos (con especial incidencia en la captación de recursos externos y en los modelos de participación de la ciudadanía) de cara a la mejora de la prestación de los servicios.
- **Resultados.** Estos indicadores tratan de evaluar el desempeño logrado por los servicios prestados por el ayuntamiento, tratando de reflejar la cantidad física de outputs generados para satisfacer las necesidades de los usuarios y el impacto ocasionado sobre la demanda, así como estimar la calidad de los referidos servicios desde la perspectiva del ciudadano como “cliente”.

□ **Características de los indicadores**

Siguiendo con este mismo hilo argumental y teniendo en cuenta la complejidad que supone la selección de los indicadores, podemos decir que en este trabajo se han seleccionado unos u otros en base a determinadas características o atributos que deben considerarse en la definición de dichos indicadores. Un buen indicador debe ser, desde nuestro punto de vista:

- Relevante (para informar, medir y valorar).
- No ambiguo e inequívoco (no permita interpretaciones contrapuestas).
- Pertinente (adecuado a lo que se pretende medir).

- Objetivo (no influenciado por factores externos).
 - Sensible (que capte también los cambios pequeños).
 - Accesible (fácil de calcular, de interpretar y de actualizar).
 - Factible (el coste de conseguirlo es menor a las ventajas que reporta).
- ***Condiciones internas que han de existir en una organización como paso previo a la construcción de un sistema de información basado en indicadores***

Parece lógico que si se pretende conseguir nueva información en una organización deben tenerse en cuenta las fuentes de las que se va a obtener y para eso se han de verificar los sistemas de los que depende. Para la realización del Sistema de Gestión Integral Municipal se han verificado los siguientes sistemas:

- **Sistema de contabilidad económico-financiera**

Todos los ayuntamientos a los que va dirigido este documento disponen de un sistema, más o menos elaborado, de contabilidad financiera, pudiéndonos encontrar con diferentes niveles de desarrollo tanto en los procesos de agregación y análisis contable como en los medios materiales y humanos que la llevanza de la contabilidad implica.

Pero ¿por qué el sistema presupuestario y de contabilidad financiera constituye un punto de partida importante en la elaboración de un sistema de indicadores públicos?

1. Supone un referente del grado de desarrollo de los sistemas de información, entendidos desde un punto de vista del diagnóstico general de la organización.
2. El sistema presupuestario, como veremos en la fase de diseño y selección de indicadores, estará en el centro del suministro de información, es decir, como elemento fuente de dicho sistema.
3. Es elemento fundamental de control de un buen número de indicadores del sistema en el ámbito del sector público.

- **Sistema de gestión de personal: el factor humano**

El coste intensivo que en materia de personal acompaña en muchos casos la actividad pública implica la necesidad de contar con información suficiente relativa a distintos parámetros referentes a dicho personal que afectan tanto a los costes del mismo como a sus competencias o atributos. Como se puede entender hay que analizar en profundidad los tipos de personal genéricos incluidos en los presupuestos municipales, con su división correspondiente en grupos o escalas, haciendo referencia en cada caso al número de personas que se encuentren asignadas, no desde la perspectiva presupuestaria, sino desde la realidad efectiva de cada servicio. Analizar el sistema de gestión de personal y valorar su “utilidad” y relación con el sistema de indicadores a proponer.

- **Sistema de gestión de adquisición de bienes y servicios**

Los ayuntamientos lógicamente disponen de un sistema de control suficiente de las unidades mínimas de información en relación con la adquisición de bienes y servicios que se realizan (facturas, recibos, certificaciones de obra, etc.). Este control debe permitir el reflejo en los oportunos soportes de esos documentos en el menor tiempo posible, o en periodos de tiempo considerados como relevantes.

- **Sistema de gestión de ingresos**

La organización debe disponer de un sistema de control de ingresos que permita asignar éstos en función de la venta o prestación del servicio. Asegurar que disponemos de información de los flujos financieros que entren en la organización, las formas y los agentes de quien se obtienen es una tarea a realizar previa a la definición de indicadores.

4. METODOLOGÍA PARA LA SELECCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN Y EL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL MUNICIPAL BASADO EN WEB

▫ *Revisión documental*

En esta fase se realizó una revisión de la documentación relativa a los indicadores, y de forma específica a los indicadores de gestión municipal. Los resultados han permitido la redacción del capítulo de introducción al sistema de indicadores.

▫ *Aplicación de una metodología basada en grupos de trabajo*

Se ha seguido una metodología ya contrastada por los responsables del proyecto basada en la acción-participación en grupos de trabajo donde han estado representados todos los miembros implicados en el proyecto (responsables de la Diputación, Alcaldes, Secretarios-Interventores y Agentes de Desarrollo Local de los municipios participantes). Se planteó iniciar esta fase del proyecto con la selección de los miembros que iban a formar parte de los grupos de trabajo y con la convocatoria de los mismos. Una vez finalizados los distintos grupos de trabajo, se procedió al diseño definitivo de los dos sistemas de indicadores (uno relativo a cada municipio y otro al conjunto de los cuatro municipios que forman el proyecto piloto) y, por último al diseño del cuestionario on line que ha sido la herramienta básica de recogida de información para los indicadores.

▫ *Grupo de trabajo con responsables municipales*

Miembros: Alcaldes y Secretarios-Interventores de los municipios de Alange, Bienvenida, La Codosera, y Villanueva del Fresno.

Fechas: se realizaron dos sesiones de trabajo los días 25 de marzo y 15 de abril de 2009.

Resultados: se obtuvo información sobre distintas variables relativas a los usuarios, los recursos, los procesos, y los resultados relacionados con la gestión integral de los municipios. Asimismo, se identificaron los indicadores que, desde el punto de vista de los responsables, resumían mejor la actividad de los municipios; y, por último, se valoraron los distintos indicadores propuestos en torno a las siguientes características:

- Relevancia (¿recoge un aspecto relevante para la gestión del servicio?).
- Pertinencia (¿mide bien lo que se pretende medir?).
- Objetividad (¿el indicador está influenciado por factores externos?).
- Accesibilidad (¿la información necesaria es fácil de obtener).
- Sencillez (¿es fácil de interpretar?).

Sesiones de trabajo:

En la primera sesión se presentaron los objetivos del grupo y la dinámica de participación. Se trabajaron, además, los indicadores relativos a los bloques de usuarios y recursos.

En la segunda sesión se trabajaron los indicadores relativos a los procesos de los municipios y los resultados.

▫ ***Metodología de trabajo en este grupo***

La metodología fue muy participativa. En primera instancia se les propuso un documento de trabajo remitido por la Diputación de Badajoz unos días antes, con una amplia batería de indicadores relacionados con los usuarios y los recursos del ayuntamiento y se discutió su posible incidencia en la gestión municipal, la pertinencia de distintos indicadores y sus características. La selección de indicadores para cada bloque se fue haciendo uno por uno confrontando las opiniones de los diferentes miembros del grupo e intentando llegar a consensos para que al final el número de indicadores no fuera muy amplio y poderlos aplicar de forma conveniente.

Los bloques que se discutieron en la segunda sesión (procesos y resultados) se consideran de mayor complejidad; por ello, se propuso no entrar en los indicadores que estaban diseñados para valorar servicios municipales concretos y así poder centrar la reunión en seleccionar una relación de indicadores basada en una propuesta amplia que dieran una visión de la gestión integral del municipio. La segunda sesión se dedicó a la selección definitiva de los indicadores de estos bloques y a la discusión de sus características (pertinencia, objetividad, accesibilidad, etc.).

▫ ***Selección, definición y cálculo del sistema de indicadores***

A partir del trabajo realizado con los Grupos de trabajo se realizó la selección de los indicadores, su definición y cálculo. Más tarde se envió una propuesta de documento definitivo a todos los miembros de los grupos para que enviaran aportaciones o mejoras. Finalmente se aprobó una batería de veintisiete indicadores que es la base documental del Sistema de Gestión Integral Municipal.

▫ ***Diseño de cuestionario***

El diseño y la aplicación del cuestionario dieron respuesta a las necesidades de información para la construcción de los sistemas de indicadores de gestión de los municipios participantes (Alange, Bienvenida, La Codosera y Villanueva del Fresno). Este cuestionario es el soporte on line de la carga de datos elegidos por parte de los municipios para evaluar su gestión municipal.

▫ ***Construcción de la herramienta basada en web***

Con todo el material diseñado y consensado se empezó a fabricar la herramienta web para permitir elaborar informes municipales e informes para la Diputación con un contenido de tablas y gráficos, que permitirán el seguimiento de los indicadores más significativos de la totalidad de municipios y de los distintos municipios, así como la posición relativa de cada uno de ellos.

▫ ***Reparto de responsabilidades básicas***

Para poder trabajar de forma coordinada, los distintos responsables del proyecto – Diputación de Badajoz, Municipios y Asistencia Técnica- acordaron establecer un acuerdo base de responsabilidades:

Diputación de Badajoz. Coordinar el proceso de convocatoria de los responsables municipales para las dos reuniones de grupo. Un número adecuado sería de de 6 a 8 miembros (dos por ayuntamiento) entre responsables de máximo nivel.

Validar la batería definitiva de indicadores y su cálculo a propuesta de la asistencia técnica.

Municipio. Participar activamente en las 2 reuniones grupales.

Validar la batería definitiva de indicadores y su cálculo a propuesta de la asistencia técnica.

Asistencia Técnica (EIEX, S.L.). Desarrollo del trabajo técnico conducente a la plasmación del conjunto de tareas que concluyan con la confección de la batería de indicadores y la herramienta informática basada en web.

5. RESULTADOS

Los resultados obtenidos con esta parte del proyecto son dos: selección y definición de la batería de indicadores para el sistema y por otro lado el desarrollo de una aplicación informática basada en web que permite la comparación de datos entre los municipios del proyecto piloto, en primera instancia, y con posterioridad para todos los municipios que conformen la red.

▫ ***Selección y definición de la batería de indicadores para el Sistema de Gestión Integral Municipal de la provincia de Badajoz***

A partir del trabajo realizado con los Grupos de representantes municipales y del equipo de la Diputación se realizó la selección de los indicadores, su definición y cálculo. El resultado final ha sido una batería de 27 indicadores.

En las páginas que vienen a continuación se podrá encontrar cada uno de los indicadores seleccionados en base a los cuatro bloques clave de la gestión de la organización municipal antes descritos:

Bloque I. Indicadores demográficos y de posición (entorno).

Bloque II. Recursos humanos y económicos.

Bloque III. Procesos: cómo hacemos las cosas en los ayuntamientos.

Bloque IV: resultados-dinamismo emprendedor.

En la última página de este apartado se podrá encontrar un cuadro resumen de la relación de indicadores numerados por bloques. Los indicadores aparecen en una tabla donde se especifica para cada uno de ellos las siguientes características:

- Nombre del indicador.
- Finalidad: para qué sirve o qué mide.
- Forma de cálculo: cómo se calcula y la fuente de la que proviene el dato.
- Por último se muestran una serie de notas aclaratorias para aquellos indicadores que presentan mayor complejidad o que puedan inducir a dudas razonables en su forma de cálculo. En estas notas se especifica la temporalidad del indicador y cómo ha de leerse el dato (número absoluto, porcentaje, etcétera).

BLOQUE I. INDICADORES DEMOGRÁFICOS Y DE POSICIÓN. USUARIOS/AS DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES (ENTORNO)

Estos indicadores se definen como aquellos que pretenden informar instrumentalmente sobre determinadas variables que, escapando del control del Ayuntamiento encargado de los servicios, pueden influir en las condiciones de prestación de las actividades municipales, especialmente en la demanda, el impacto ocasionado sobre la población, en los costes incurridos y en el volumen y la calidad de los servicios prestados.

INDICADOR Nº 1: Número de habitantes del municipio	
FINALIDAD	FORMA DE CÁLCULO
Aproximar el tamaño del Ayuntamiento.	Esta es una variable que se debe expresar en números absolutos. Fuente: Padrón Municipal.
<p>Notas aclaratorias:</p> <p>Se tomará la población empadronada en cada municipio a fecha 31 de diciembre de cada año.</p> <p>Periodicidad: anual</p>	

INDICADOR Nº 2: Sexo	
FINALIDAD	FORMA DE CÁLCULO
Conocer el porcentaje de hombres y mujeres que componen la población.	<p>Porcentaje de hombres. Numerador: número de hombres. Denominador: total población.</p> <p>Porcentaje de mujeres. Numerador: número de mujeres. Denominador: total población.</p> <p>Fuente: Padrón Municipal.</p>
<p>Notas aclaratorias:</p> <p>Indicador expresado en porcentaje. Se tomará el número de hombres y mujeres empadronados en cada municipio a fecha 31 de diciembre de cada año.</p> <p>Periodicidad: anual</p>	

INDICADOR Nº 3: Edad	
FINALIDAD	FORMA DE CALCULO
Conocer la distribución de la población por tramos de edad.	<p>Numerador: número de habitantes en cada tramo de edad.</p> <p>Denominador: total población.</p> <p>Fuente: Padrón Municipal.</p>
<p>Notas aclaratorias:</p> <p>Indicador expresado en porcentaje.</p> <p>Se tomarán los siguientes tramos de edad: de 0 a 3 años; de 4 a 17 años; de 18 a 25 años; de 26 a 44 años; de 45 a 64 años y más de 65 años empadronados en cada municipio a fecha 31 de diciembre de cada año.</p> <p>Periodicidad: anual.</p>	

INDICADOR Nº 4: Tasa de crecimiento vegetativo anual de la población	
FINALIDAD	FORMA DE CÁLCULO
Medir el crecimiento anual de la población.	<p>Numerador: diferencia entre el total población del año “n” y la del año anterior, “n-1”, o sea, $P_n - (P_{n-1})$.</p> <p>Denominador: total población del año “n-1”, o sea, (P_{n-1}).</p> <p>Fuente: Padrón Municipal.</p>
<p>Notas aclaratorias:</p> <p>Indicador expresado en porcentaje.</p> <p>Numerador: Se tomará la población empadronada en el municipio a fecha 31 de diciembre de cada año.</p> <p>Denominador: Se tomará la población empadronada a fecha 31 de diciembre del año n-1.</p> <p>Periodicidad: anual</p>	

INDICADOR Nº 5: Tasa bruta de natalidad

FINALIDAD	FORMA DE CÁLCULO
<p>Medir el número de nacimientos vivos de una población por cada 1.000 habitantes.</p>	<p>Numerador: número total de nacimientos en el año. Denominador: total población (* 1.000) Fuente: Padrón Municipal.</p>
<p>Notas aclaratorias: Indicador expresado en tantos por mil. Numerador: Se tomará el número total de nacimientos a fecha 31 de diciembre de cada año de referencia. Denominador: Se tomará la población total empadronada a fecha 31 de diciembre de cada año. Periodicidad: anual</p>	

INDICADOR Nº 6: Número de personas desempleadas

FINALIDAD	FORMA DE CÁLCULO
<p>Medir la evolución del nº de personas desempleadas.</p>	<p>Esta es una variable que se debe expresar en números absolutos. Fuente: Servicio Público de Empleo de Extremadura.</p>
<p>Notas aclaratorias: Indicador expresado en número absolutos. Se tomará el número de personas desempleadas a 30 de junio y a 31 de diciembre de cada año. Periodicidad: Semestral</p>	

INDICADOR Nº 6.1.: Aproximación a la tasa de desempleo

FINALIDAD	FORMA DE CÁLCULO
Medir la relación entre personas desempleadas y población en edad de trabajar.	Numerador: número de personas desempleadas. Denominador: población de 16 a 65 años. Fuente: Servicio Público de Empleo de Extremadura y Padrón Municipal.
<p>Notas aclaratorias:</p> <p>Indicador expresado en porcentaje.</p> <p>Numerador: número de personas desempleadas a 31 de diciembre de cada año.</p> <p>Denominador: población en edad de trabajar (16 a 65 años).</p> <p>Ante la imposibilidad de disponer de datos de carácter municipal sobre población activa se propone este indicador que, aun no respondiendo a lo que todos conocemos por tasa de desempleo, nos permite establecer una relación entre los trabajadores/as desempleados y lo que se puede considerar como <i>población potencialmente activa o en edad de trabajar</i>. De esta manera aumentaremos considerablemente las posibilidades de comparación intermunicipal.</p> <p>Periodicidad: Anual.</p>	

INDICADOR Nº 7: Tasa de población con reconocimiento de dependencia

FINALIDAD	FORMA DE CÁLCULO
<p>Medir el porcentaje de personas dependientes según su grado de dependencia: moderada, severa y gran dependencia.</p>	<p>Numerador: número de personas dependientes en cada uno de los distintos grados de dependencia (ver notas aclaratorias). Denominador: total población. Fuente: Servicios Sociales Municipales. Servicio Extremeño de Promoción de la Autonomía y Atención a la Dependencia</p>
<p>Notas aclaratorias:</p> <p>Indicador expresado en porcentaje.</p> <p>Se entenderá por personas dependientes las personas que, por razones derivadas de la edad, la enfermedad o la discapacidad, y ligadas a la falta o a la pérdida de autonomía física, mental, intelectual o sensorial, precisan de la atención de otra u otras personas o ayudas importantes para realizar actividades básicas de la vida diaria o, en el caso de las personas con discapacidad intelectual o enfermedad mental, de otros apoyos para su autonomía personal.</p> <p>Numerador 1: personas a las que se le haya reconocido la dependencia moderada entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de cada año.</p> <p>Denominador 1: total población a 31 de diciembre de cada año.</p> <p>Numerador 2: personas a las que se le haya reconocido la dependencia severa entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de cada año.</p> <p>Denominador 2: total población a 31 de diciembre de cada año.</p> <p>Numerador 3: personas a las que se le haya reconocido la gran dependencia entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de cada año.</p> <p>Denominador 3: total población a 31 de diciembre de cada año.</p> <p>Periodicidad: anual.</p>	

INDICADOR Nº 8: Tasa de dependencia económica

FINALIDAD	FORMA DE CÁLCULO
Mide la presencia de población dependiente o más necesitada de servicios municipales en relación al total.	Numerador: población de <16 años más la población de >65 años. Denominador: población de 16 a 65 años. Fuente: Padrón Municipal.
Notas aclaratorias: Indicador expresado en porcentaje. Numerador: número total de personas en esos tramos de edad a fecha 31 de diciembre de cada año. Denominador: población en ese tramo de edad a fecha 31 de diciembre de cada año. Periodicidad: anual	

INDICADOR Nº 9: Tasa de envejecimiento

FINALIDAD	FORMA DE CÁLCULO
Mide el porcentaje de personas de más de 64 años en relación al total de población.	Numerador: número de personas de más de 65 años. Denominador: población total. Fuente: Padrón Municipal.
Notas aclaratorias: Indicador expresado en porcentaje. Numerador: número total de personas de más de 65 años a fecha 31 de diciembre de cada año. Denominador: población total a fecha 31 de diciembre de cada año. Periodicidad: anual	

BLOQUE II: RECURSOS HUMANOS Y ECONÓMICOS

A través de los indicadores de este bloque obtendremos una lectura de los recursos públicos desde dos perspectivas:

- a) los recursos humanos: los altos costes que en materia de personal acompaña en muchos casos la actividad pública implica la necesidad de contar con información suficiente relativa a distintos parámetros referentes a dicho personal que afectan tanto a los costes del mismo como a sus competencias o atributos.
- b) los recursos presupuestarios: el presupuesto elaborado por el Ayuntamiento y su ejecución están en el centro del suministro de información y representa el elemento fundamental de control de un buen número de indicadores del sistema en el ámbito del sector público. Los valores de estos indicadores se identifican, generalmente, con ratios que permiten interpretar proporciones e índices que posibilitan evaluar la gestión de naturaleza presupuestaria.

INDICADOR Nº 10: Índice de empleados municipales de plantilla	
FINALIDAD	FORMA DE CÁLCULO
Aproximar el capital humano de la plantilla municipal en relación a los habitantes.	<p>Numerador 1: número de empleados/as municipales de la plantilla a tiempo completo.</p> <p>Denominador 1: población total</p> <p>Numerador 2: número de empleados municipales de la plantilla a tiempo parcial.</p> <p>Denominador 2: población total.</p> <p>Fuente: Departamento de Personal de la administración local.</p>
<p>Notas aclaratorias:</p> <p>Indicador expresado en número de empleados por cada 100 habitantes.</p> <p>Numerador 1: número total de empleados/as municipales considerados de plantilla (funcionarios de carrera o de empleo –incluyendo en estos últimos a los interinos y eventuales y el personal laboral fijo o de duración determinada-) que trabajen a tiempo completo en la corporación a fecha 31 de diciembre de cada año.</p> <p>Denominador 1: población total a fecha 31 de diciembre de cada año.</p> <p>Numerador 2: número total de empleados/as municipales considerados de plantilla (funcionarios de carrera o de empleo –incluyendo en estos últimos a los interinos y eventuales- y el personal laboral –fijo o de duración determinada-) que trabajen a tiempo parcial en la corporación a fecha 31 de diciembre de cada año.</p> <p>Denominador 2: población total a fecha 31 de diciembre de cada año.</p> <p>Periodicidad: anual</p>	

INDICADOR Nº 11: Índice de personal no perteneciente a la plantilla municipal

FINALIDAD	FORMA DE CÁLCULO
<p>Aproximar el capital humano no perteneciente a la plantilla municipal en relación a los habitantes.</p>	<p>Numerador 1: número de empleados municipales que prestan servicios en el ayuntamiento pero no forman parte de la plantilla a tiempo completo.</p> <p>Denominador 1: población total</p> <p>Numerador 2: número de empleados municipales que prestan servicios en el ayuntamiento pero no forman parte de la plantilla a tiempo parcial.</p> <p>Denominador 2: Población total.</p> <p>Fuente: Departamento de Personal de la administración local</p>
<p>Notas aclaratorias:</p> <p>Indicador expresado en número de empleados por cada 100 habitantes.</p> <p>Numerador 1: número total de empleados/as municipales considerados no de plantilla, es decir, excluidos los trabajadores computados en el indicador nº 9 que trabajen a tiempo completo en la corporación a fecha 31 de diciembre de cada año.</p> <p>Denominador 1: población total a fecha 31 de diciembre de cada año.</p> <p>Numerador 2: número total de empleados/as municipales considerados no de plantilla que trabajen a tiempo parcial en la corporación a fecha 31 de diciembre de cada año.</p> <p>Denominador 2: población total a fecha 31 de diciembre de cada año.</p> <p>Periodicidad: anual</p>	

INDICADOR Nº 12: Tasa de estabilidad en el empleo

FINALIDAD	FORMA DE CÁLCULO
<p>Conocer el porcentaje de trabajadores con contrato de trabajo por tiempo indefinido con respecto al total.</p>	<p>Numerador: número de empleados municipales que prestan servicios en el ayuntamiento con contrato de trabajo por tiempo indefinido.</p> <p>Denominador: total trabajadores.</p> <p>Fuente: Departamento de Personal de la administración local.</p>
<p>Notas aclaratorias:</p> <p>Indicador expresado en porcentaje.</p> <p>Numerador: Se tomará el número de empleados/as municipales con contrato de trabajo por tiempo indefinido a fecha 31 de diciembre de cada año.</p> <p>Denominador: Se tomará el número total de trabajadores a fecha 31 de diciembre de cada año.</p> <p>Periodicidad: anual</p>	

INDICADOR Nº 13: Porcentaje de gastos de personal

FINALIDAD	FORMA DE CÁLCULO
Saber qué peso porcentual tiene el gasto en Recursos Humanos sobre el conjunto del gasto corriente del ayuntamiento.	<p>Numerador: total de gasto en personal del presupuesto municipal liquidado.</p> <p>Denominador: total gasto corriente del presupuesto municipal liquidado.</p> <p>Fuente: Presupuesto Municipal Liquidado.</p>
<p>Notas aclaratorias. Indicador expresado en porcentaje.</p> <p>Numerador: en el numerador se recogen las obligaciones reconocidas netas de todo el capítulo 1 de la liquidación de gasto consolidado.</p> <p>Denominador: en el denominador se computan las obligaciones reconocidas netas de los capítulos 1, 2 y 4 de la liquidación del presupuesto de gastos consolidado, quedando excluido el 3. Siempre se utilizará el presupuesto municipal liquidado del ejercicio para el cual este usted cargando los indicadores. Si el presupuesto no estuviera aun liquidado y, no se dispusiera de la información correspondiente, no cumplimente los datos económicos hasta tenerla disponible. Dicho esto, es muy importante para la lectura de este indicador, como para la de todos los que hacen referencia a los costes, poner atención al número de casos (ayuntamientos) que tiene cargados este indicador al sistema para juzgar la representatividad del valor del indicador.</p> <p>Periodicidad: anual</p>	

INDICADOR Nº 14: Inversión por habitante

FINALIDAD	FORMA DE CÁLCULO
Saber cómo evoluciona el gasto anual en inversiones por habitante	<p>Numerador: total de gasto en inversiones reales y transferencias de capital o aportaciones en inversiones reales liquidadas anuales.</p> <p>Denominador: total población.</p> <p>Fuente: Presupuesto Municipal Liquidado y Padrón Municipal</p>
<p>Notas aclaratorias:</p> <p>Indicador expresado en euros/habitante.</p> <p>Numerador: obligaciones reconocidas netas de todo el capítulo 6 (inversiones reales) y 7 (transferencias de capital o aportaciones) en inversiones reales liquidadas anuales.</p> <p>Denominador: total población a fecha 31 de diciembre del año al que corresponda el presupuesto liquidado.</p> <p>Siempre se utilizará el presupuesto municipal liquidado del ejercicio para el cual este usted cargando los indicadores. Si el presupuesto no estuviera aun liquidado y, no se dispusiera de la información correspondiente, no cumplimente los datos económicos hasta tenerla disponible. Dicho esto, es muy importante para la lectura de este indicador, como para la de todos los que hacen referencia a los costes, poner atención al número de casos (ayuntamientos) que tiene cargados este indicador al sistema para juzgar la representatividad del valor del indicador.</p> <p>Periodicidad: anual.</p>	

INDICADOR Nº 15: Gasto corriente por habitante

FINALIDAD	FORMA DE CÁLCULO
Medir el gasto corriente anual que el ayuntamiento destina a cada habitante.	<p>Numerador: se recogerá el total de gasto corriente liquidado.</p> <p>Denominador: total población.</p> <p>Fuente: Presupuesto Municipal Liquidado y Padrón municipal</p>
<p>Notas aclaratorias:</p> <p>Indicador expresado en euros/habitante.</p> <p>Numerador: obligaciones reconocidas netas de los capítulos 1, 2, y 4 de la liquidación del presupuesto de gasto consolidado.</p> <p>Denominador: total población a fecha 31 de diciembre del año al que corresponda el presupuesto liquidado.</p> <p>Siempre se utilizará el presupuesto municipal liquidado del ejercicio para el cual este usted cargando los indicadores. Si el presupuesto no estuviera aun liquidado y, no se dispusiera de la información correspondiente, no cumplimente los datos económicos hasta tenerla disponible. Dicho esto, es muy importante para la lectura de este indicador, como para la de todos los que hacen referencia a los costes, poner atención al número de casos (ayuntamientos) que tiene cargados este indicador al sistema para juzgar la representatividad del valor del indicador.</p> <p>Periodicidad: anual</p>	

INDICADOR Nº 16: Carga impositiva por habitante

FINALIDAD	FORMA DE CÁLCULO
Medir la carga impositiva (impuestos y tasas) por habitante.	<p>Numerador: importe de los capítulos 1, 2 y 3 de ingresos.</p> <p>Denominador: total población.</p> <p>Fuente: Presupuesto Municipal Liquidado y Padrón Municipal.</p>
<p>Notas aclaratorias:</p> <p>Indicador expresado en euros/habitante.</p> <p>Numerador: ingresos de los capítulos 1,2, y 3 que se refieren a derechos reconocidos netos consolidados de la liquidación del presupuesto municipal.</p> <p>Denominador: total población a fecha 31 de diciembre del año al que corresponda el presupuesto liquidado.</p> <p>Siempre se utilizará el presupuesto municipal del último ejercicio liquidado aunque éste no tiene porque coincidir con el año de referencia de entrada del resto de los datos al sistema. Dicho esto, es muy importante para la lectura de este indicador, como la de todos los que hacen referencia a los costes, poner atención al número de casos (ayuntamientos) que tiene cargados los datos en el sistema para que no se pierda representatividad.</p> <p>Periodicidad: anual</p>	

INDICADOR Nº 17: Tasa de recaudación municipal

FINALIDAD	FORMA DE CALCULO
Medir cómo evoluciona la recaudación municipal.	Numerador: importe de la recaudación total neta. Denominador: derechos reconocidos netos. Fuente: Presupuesto municipal liquidado.
<p>Notas aclaratorias. Indicador expresado en porcentaje.</p> <p>Numerador: importe de la recaudación total neta.</p> <p>Denominador: derechos reconocidos netos.</p> <p>Siempre se utilizará el presupuesto municipal liquidado del ejercicio para el cual este usted cargando los indicadores. Si el presupuesto no estuviera aun liquidado y, no se dispusiera de la información correspondiente, no cumplimente los datos económicos hasta tenerla disponible. Dicho esto, es muy importante para la lectura de este indicador, como para la de todos los que hacen referencia a los costes, poner atención al número de casos (ayuntamientos) que tiene cargados este indicador al sistema para juzgar la representatividad del valor del indicador.</p> <p>Periodicidad: anual.</p>	

INDICADOR Nº 18: Ahorro corriente

FINALIDAD	FORMA DE CÁLCULO
Medir la capacidad del ayuntamiento para generar ahorro corriente.	Numerador: importe de los capítulos 1 a 5 de ingresos, menos gastos de los capítulos 1 a 4. Denominador: total ingresos corrientes del ayuntamiento. Fuente: Presupuesto Municipal Liquidado.
<p>Notas aclaratorias:</p> <p>Tanto el numerador como el denominador recogen los ingresos que se refieren a derechos reconocidos netos consolidados y los gastos a obligaciones reconocidas netas consolidadas de la liquidación del presupuesto municipal.</p> <p>Ingresos corrientes = Capítulos 1 a 5.</p> <p>Gastos corrientes = Capítulos 1 a 4.</p> <p>Siempre se utilizará el presupuesto municipal liquidado del ejercicio para el cual este usted cargando los indicadores. Si el presupuesto no estuviera aun liquidado y, no se dispusiera de la información correspondiente, no cumplimente los datos económicos hasta tenerla disponible. Dicho esto, es muy importante para la lectura de este indicador, como para la de todos los que hacen referencia a los costes, poner atención al número de casos (ayuntamientos) que tiene cargados este indicador al sistema para juzgar la representatividad del valor del indicador.</p> <p>Periodicidad: anual.</p>	

INDICADOR Nº 19: Ahorro neto

FINALIDAD	FORMA DE CÁLCULO
Medir la capacidad del ayuntamiento para generar ahorro neto.	<p>Numerador: importe de los capítulos 1 a 5 de ingresos, menos gastos de los capítulos 1 a 4 y 9.</p> <p>Denominador: total ingresos corrientes del ayuntamiento.</p> <p>Fuente: Presupuesto Municipal Liquidado.</p>
<p>Notas aclaratorias: tanto el numerador como el denominador recogen los ingresos que se refieren a derechos reconocidos netos consolidados y los gastos a obligaciones reconocidas netas consolidadas de la liquidación del presupuesto municipal.</p> <p>Ingresos corrientes = Capítulos 1 a 5.</p> <p>Gastos corrientes = Capítulos 1 a 4</p> <p>Siempre se utilizará el presupuesto municipal liquidado del ejercicio para el cual este usted cargando los indicadores. Si el presupuesto no estuviera aun liquidado y, no se dispusiera de la información correspondiente, no cumplimente los datos económicos hasta tenerla disponible. Dicho esto, es muy importante para la lectura de este indicador, como para la de todos los que hacen referencia a los costes, poner atención al número de casos (ayuntamientos) que tiene cargados este indicador al sistema para juzgar la representatividad del valor del indicador.</p> <p>Periodicidad: anual.</p>	

INDICADOR Nº 20: Carga financiera

FINALIDAD	FORMA DE CÁLCULO
Valorar la carga financiera en el ayuntamiento	<p>Numerador: importe del capítulo 3 y 9 de ingresos.</p> <p>Denominador: total ingresos corrientes del ayuntamiento.</p> <p>Fuente: Presupuesto Municipal Liquidado.</p>
<p>Notas aclaratorias: tanto el numerador como el denominador recogen los ingresos que se refieren a derechos reconocidos netos consolidados y los gastos a obligaciones reconocidas netas consolidadas de la liquidación del presupuesto municipal.</p> <p>Ingresos corrientes = Capítulos 1 a 5.</p> <p>Siempre se utilizará el presupuesto municipal del último ejercicio liquidado aunque éste no tiene porque coincidir con el año de referencia de entrada del resto de los datos al sistema. Dicho esto, es muy importante para la lectura de este indicador, como la de todos los que hacen referencia a los costes, poner atención al número de casos (ayuntamientos) que tiene cargados los datos en el sistema para que no se pierda representatividad.</p> <p>Periodicidad: anual.</p>	

INDICADOR Nº 21: Deuda municipal por habitante/per cápita

FINALIDAD	FORMA DE CÁLCULO
Medir la deuda del ayuntamiento por habitante.	Numerador: importe de la deuda del ayuntamiento. Denominador: total población. Fuente: Presupuesto Municipal Liquidado y Padrón Municipal.
<p>Notas aclaratorias: Indicador expresado en euros/habitante. Numerador: importe de la deuda viva a 31 de diciembre de cada año. Denominador: número de habitantes a 31 de diciembre de cada año. Siempre se utilizará el presupuesto municipal liquidado del ejercicio para el cual este usted cargando los indicadores. Si el presupuesto no estuviera aun liquidado y, no se dispusiera de la información correspondiente, no cumplimente los datos económicos hasta tenerla disponible. Dicho esto, es muy importante para la lectura de este indicador, como para la de todos los que hacen referencia a los costes, poner atención al número de casos (ayuntamientos) que tiene cargados este indicador al sistema para juzgar la representatividad del valor del indicador. Periodicidad: anual.</p>	

BLOQUE III. PROCESOS: CÓMO HACEMOS LAS COSAS EN LOS MUNICIPIOS

Un proceso implica el uso de los recursos de una organización para obtener bienes y/o servicios. De esta manera, ningún producto puede fabricarse y ningún servicio puede suministrarse sin un proceso. Los indicadores de este bloque tratan de captar cómo se realizan algunas de las tareas en los ayuntamientos (con especial incidencia en la captación de recursos externos y en los modelos de participación de la ciudadanía) de cara a la mejora de la prestación de los servicios.

INDICADOR Nº 22: Captación de recursos externos	
FINALIDAD	FORMA DE CÁLCULO
<p>Medir la capacidad de captar recursos externos al ayuntamiento.</p>	<p>Numerador 1: importe del capítulo 4 de ingresos menos PIE. Denominador 1: total ingresos corrientes del ayuntamiento (cap.1 al 5) Numerador 2: importe del capítulo 6 de ingresos. Denominador 2: ingresos corrientes del ayuntamiento. Fuente: Presupuesto Municipal Liquidado.</p>
<p>Notas aclaratorias:</p> <p>Indicador expresado en porcentaje.</p> <p>Numerador 1: ingresos del capítulo 4 (transferencias corrientes) descontado el PIE (Participación en los Ingresos de Estado).</p> <p>Denominador 1: total ingresos corrientes del ayuntamiento (cap.1 al 5).</p> <p>Numerador 2: importe del capítulo 6 de ingresos (ingresos obtenidos por la enajenación de bienes patrimoniales).</p> <p>Denominador 2: total ingresos corrientes del ayuntamiento (cap.1 al 5).</p> <p>Siempre se utilizará el presupuesto municipal liquidado del ejercicio para el cual este usted cargando los indicadores. Si el presupuesto no estuviera aun liquidado y, no se dispusiera de la información correspondiente, no cumplimente los datos económicos hasta tenerla disponible. Dicho esto, es muy importante para la lectura de este indicador, como para la de todos los que hacen referencia a los costes, poner atención al número de casos (ayuntamientos) que tiene cargados este indicador al sistema para juzgar la representatividad del valor del indicador.</p> <p>Periodicidad: anual.</p>	

INDICADOR Nº 23: Tasa de participación municipal en las actividades promovidas por la sociedad civil

FINALIDAD	FORMA DE CALCULO
<p>Medir el esfuerzo municipal en el otorgamiento de subvenciones y ayudas a la sociedad civil.</p>	<p>Numerador: importe del capítulo 4 de gasto dedicado a este fin. Denominador: total ingresos corrientes del ayuntamiento (cap.1 al 5) Fuente: Presupuesto Municipal Liquidado.</p>
<p>Notas aclaratorias: Indicador expresado en porcentaje. Numerador: gastos del capítulo 4; es decir, se incluirían las subvenciones que el ayuntamiento otorga a entidades o particulares, así como las ayudas sociales y los gastos derivados de cooperación al desarrollo. Incluir todos los gastos derivados de la aportación municipal vinculada a la Ley General de Subvenciones. Denominador: total ingresos corrientes del ayuntamiento (cap.1 al 5). Siempre se utilizará el presupuesto municipal liquidado del ejercicio para el cual este usted cargando los indicadores. Si el presupuesto no estuviera aun liquidado y, no se dispusiera de la información correspondiente, no cumplimente los datos económicos hasta tenerla disponible. Dicho esto, es muy importante para la lectura de este indicador, como para la de todos los que hacen referencia a los costes, poner atención al número de casos (ayuntamientos) que tiene cargados este indicador al sistema para juzgar la representatividad del valor del indicador. Periodicidad: anual.</p>	

INDICADOR Nº 24: Índice de horas de formación por trabajador/a

FINALIDAD	FORMA DE CÁLCULO
<p>Estimar la participación municipal en el grado de desarrollo profesional de la plantilla.</p>	<p>Numerador: número de horas de formación. Denominador: número de trabajadores/as en plantilla. Fuente: Administración Local.</p>
<p>Notas aclaratorias: Indicador expresado en horas/trabajador. Numerador: número de horas de formación dirigidas al personal de plantilla financiadas con recursos propios o de otras entidades o administraciones públicas impartidas a 31 de diciembre de cada año. Denominador: número total de trabajadores en plantilla a fecha 31 de diciembre de cada año. Periodicidad: anual</p>	

INDICADOR Nº 25: Tasa de asociacionismo

FINALIDAD	FORMA DE CALCULO
Medir la variación anual de asociaciones registradas en el municipio. Participación ciudadana.	Numerador: diferencia entre el total de asociaciones del año “n” y las del año anterior, “n-1”, o sea, $A_n - (A_{n-1})$. Denominador: total asociaciones del año “n-1”, o sea, (A_{n-1}) . Fuente: Registro Municipal de Asociaciones.
<p>Notas aclaratorias:</p> <p>Indicador expresado en porcentaje.</p> <p>Numerador: total asociaciones registradas del año “n” menos las del año anterior “n-1” a 31 de diciembre de cada año.</p> <p>Denominador: total asociaciones registradas del año n-1 a 31 de diciembre.</p> <p>Periodicidad: anual</p>	

BLOQUE IV. RESULTADOS: DINAMISMO EMPRENDEDOR

Estos indicadores tratan de evaluar el desempeño logrado por los servicios prestados por el ayuntamiento, tratando de reflejar la cantidad física de *outputs* generados para satisfacer las necesidades de los usuarios y el impacto ocasionado sobre la demanda, así como estimar la calidad de los referidos servicios desde la perspectiva del ciudadano como “cliente”.

INDICADOR Nº 26: Índice de licencias de apertura por habitante	
FINALIDAD	FORMA DE CÁLCULO
Estimar la evolución del tejido productivo de la localidad.	<p>Numerador: número de licencias de apertura de establecimientos otorgadas.</p> <p>Denominador: número de habitantes</p> <p>Fuente: Administración Local (Padrón Municipal e Industria).</p>
<p>Notas aclaratorias:</p> <p>Indicador expresado en licencias por habitante.</p> <p>Numerador: contemplaría el total de licencias de apertura de establecimientos otorgadas por el ayuntamiento y, aquellas que necesitando la calificación, han sido otorgadas por otro/s organismos oficiales para su instalación dentro del término municipal a 31 de diciembre de cada año.</p> <p>Denominador: total habitantes a 31 de diciembre de cada año.</p> <p>Periodicidad: anual.</p>	

INDICADOR Nº 27: Porcentaje de suelo industrial disponible	
FINALIDAD	FORMA DE CÁLCULO
Estimar el porcentaje de suelo industrial disponible.	<p>Numerador: total de suelo industrial disponible (libre) expresado en m².</p> <p>Denominador: total de suelo industrial edificable expresado en m².</p> <p>Fuente: Administración Municipal.</p>
<p>Notas aclaratorias:</p> <p>Indicador expresado en porcentaje.</p> <p>Numerador: suelo industrial libre o disponible a 31 de diciembre de cada año.</p> <p>Denominador: total suelo industrial edificable expresado en m² a 31 de diciembre de cada año.</p> <p>Periodicidad: anual</p>	

CUADRO RESUMEN DE INDICADORES POR BLOQUES

Número	INDICADOR
	INDICADORES DE POSICIÓN
01	Número de habitantes del municipio
02	Sexo
03	Edad
04	Tasa de crecimiento vegetativo anual de la población
05	Tasa bruta de natalidad
06	Número de personas desempleadas
06.1.	Aproximación a la tasa de desempleo
07	Tasa de población con reconocimiento de dependencia
08	Tasa de dependencia económica
09	Tasa de envejecimiento
	INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS Y ECONÓMICOS
10	Índice de empleados municipales de plantilla
11	Índice de personal no perteneciente a la plantilla municipal
12	Tasa de estabilidad en el empleo
13	Porcentaje de gastos de personal
14	Inversión por habitante
15	Gasto corriente por habitante
16	Carga impositiva por habitante
17	Tasa de recaudación municipal
18	Ahorro corriente
19	Ahorro neto
20	Carga financiera
21	Deuda municipal por habitante

	INDICADORES DE PROCESOS
22	Captación de recursos externos
23	Tasa de participación municipal en las actividades promovidas por la sociedad civil
24	Índice de horas de formación por trabajador/a
25	Tasa de asociacionismo
	INDICADORES DE RESULTADOS: DINAMISMO EMPRENDEDOR
26	Índice de licencias de apertura por habitante
27	Porcentaje de suelo industrial disponible

6. INSTRUCCIONES PARA LA CORRECTA INTERPRETACIÓN DEL INFORME MUNICIPAL

▫ *Definición*

El informe municipal es el documento periódico basado en información gráfica que permite seguir la evolución de la gestión municipal de cada municipio integrado en el Sistema de Gestión Integral Municipal. Asimismo, el informe permite la comparación de cada municipio con los valores medios de la RED de municipios en distintos ámbitos de referencia: mancomunidades integrales, comarcas o grupo de municipios situados en el mismo tramo de población.

▫ *Estructura del informe municipal*

En la parte superior se podrá observar la siguiente clasificación:

Nombre del municipio: municipio que solicita el informe.

Años solicitados: años elegidos para la definición del informe.

Lista de municipios: número de municipios que conforman la red o la opción elegida en cada caso para la comparación (comarca, mancomunidad integral, etc.).

Opción elegida: muestra la opción de comparación elegida por el usuario antes de lanzar el informe municipal.

A continuación, se ofrece la información gráfica resultante de las opciones de comparación elegidas por el usuario distribuido en **cuatro bloques de indicadores**:

- ❖ Bloque 1: indicadores demográficos y de posición (indicador nº 1 al indicador nº 9).
- ❖ Bloque 2: Recursos humanos y económicos (indicador nº 10 al indicador nº 21)
- ❖ Bloque 3: Procesos (indicador nº 22 al indicador nº 25).
- ❖ Bloque 4: Resultados-dinamismo emprendedor (indicadores 26 y 27).

Para facilitar la lectura del informe y la correcta interpretación de las distintas situaciones particulares y evoluciones que recogen los gráficos y tablas, es oportuno tener en consideración los siguientes aspectos generales:

▫ **Aspectos generales**

Para una correcta lectura de los gráficos que contiene el **informe municipal**:

1.- Es necesario disponer del documento de definición de los distintos indicadores que conforman el sistema (imprescindible para conocer cómo se ha efectuado su cálculo). Dicho documento está disponible en la página del sistema denominada “tabla resumen de la introducción de datos”.

2.- Además, se deberá prestar atención a las unidades en las que vienen definidos los mencionados indicadores (euros, habitantes, desempleados/as, metros cuadrados, etc.) que aparecen normalmente en las leyendas y títulos de los **ejes x e y** de los gráficos correspondientes.

3.- Asimismo, les sugerimos que fijen su atención en los datos que arroja el sistema y no tanto en el diseño del gráfico, en otras palabras, un buen gráfico es el que no se ve, está ahí para revelar los datos y hacer que salten a la vista los fenómenos que subyacen a los mismos.

▫ **Información contenida en cada bloque de indicadores**

- ❖ Nombre del indicador.
- ❖ Evolución del indicador según años.
- ❖ Valor medio del indicador para cada ayuntamiento (línea o barra verde).
- ❖ Valor medio del indicador para la red de municipios (línea o barra azul).
- ❖ Tablas con información agrupada.

▫ **Tipos de indicadores**

Para facilitar la interpretación de la representación gráfica de los datos obtenidos pasamos a definir algunos de los elementos que componen el conjunto del informe, empezando por los dos tipos de indicadores que encontraremos:

Indicadores simples: son los que se obtienen de forma inmediata respecto de las variables a las que representan. Vienen definidos por valores absolutos. Ejemplos de este tipo de indicadores puede ser: *número de habitantes del municipio* o el *número de personas desempleadas*.

Estos indicadores se obtienen mediante una medición inmediata de la variable a la que hacen referencia y son considerados primarios, en el sentido de que no necesitan ser expresados como una relación o cociente de dos o más aspectos interrelacionados de una misma variable.

Indicadores compuestos: son aquellos que se obtienen mediante una relación o mediante un porcentaje como resultado de dos magnitudes referidas a una o a distintas variables, que a su vez, pueden o no constituir indicadores simples. Son los más aptos para la comparación entre municipios y constituyen el grueso del informe estadístico. Algunos ejemplos de este tipo de indicadores pueden ser: *gasto corriente por habitante* o *número de licencias de apertura de establecimientos por habitante*.

▫ ***Elección de gráficos para mostrar la información de los indicadores***

El objetivo que se ha perseguido para el diseño de los gráficos es mostrar **los datos** con precisión y claridad. Para cada indicador (simple o compuesto) podrán encontrar un gráfico que muestra la evolución temporal de la información obtenida. En cuanto a la representación gráfica de los valores de cada indicador se ha seguido una misma línea de diseño. Se observará en **color verde** y, tomando como referencia los años de entrada de los datos, una línea, barra o columna que hace referencia a su municipio. Junto a esta línea verde, figurará una línea, barra o columna en **color azul** que representa los valores medios obtenidos para esa variable en la red de ayuntamientos del sistema.

Por lo tanto:

Línea, barra o columna verde: es la línea que muestra la evolución temporal de los valores del indicador seleccionado del ayuntamiento en cuestión.

Línea, barra o columna azul: es la media aritmética, también llamada **promedio** o simplemente **media**. Es igual a la suma de todos los valores de los diferentes ayuntamientos de la red para esa variable dividida entre el número de sumandos.

Estos gráficos son muy útiles para comprobar la convergencia o divergencia del municipio objeto de estudio con respecto de la media de los que integran el sistema.

De tal manera que cuando la disparidad de los datos aumenta, está aumentando la divergencia (constituyendo un caso de estudio positivo o negativo). Cuando la

disparidad disminuye se tiende a la convergencia (pudiendo medir los avances en el camino que nos aproximará a la media).

▫ ***Ejemplo de lectura para un indicador simple***

(Indicador nº 1: número de habitantes del municipio)

La línea azul indicará la media del número de habitantes para los años 2006, 2007 y 2008 de la red de ayuntamientos, es decir, la suma de los habitantes de todos los ayuntamientos de la red para cada uno de esos años, dividida entre el número de ayuntamientos. Vendrá expresada en valores absolutos.

La línea verde mostrará la evolución de los habitantes del municipio para ese mismo periodo temporal. Igualmente vendrá expresada en valores absolutos.

▫ ***Ejemplo de lectura para un indicador compuesto***

(Indicador nº 13: porcentaje de gasto de personal)

La línea azul indicará la media en gasto de personal para los años 2006, 2007 y 2008 de la red de ayuntamientos, es decir, la suma de las partidas presupuestarias dedicadas a personal de todos los ayuntamientos de la red para cada uno de esos años, dividida entre el presupuesto total de todos los ayuntamientos para ese mismo periodo temporal, multiplicado por cien (para obtener el porcentaje). Vendrá expresada en porcentaje.

La línea verde mostrará la evolución de la partida presupuestaria dedicada a personal del ayuntamiento en cuestión para cada uno de esos años, dividida entre el presupuesto total del ayuntamiento para ese mismo periodo temporal (2006, 2007 o 2008), multiplicado por cien (para obtener el porcentaje). Igualmente vendrá expresada en porcentaje.

Como en este caso la variable está ponderada, es decir, se relaciona el gasto de personal (en el numerador) con el presupuesto total del ayuntamiento de referencia (en el denominador), las posibilidades de comparación entre municipios ganan potencial. Obtendremos así una evolución de los valores relativos de este indicador para comparar el ayuntamiento sometido a estudio en relación a cómo se comporta esta variable en la red de municipios del sistema.

7. BIBLIOGRAFÍA SELECCIONADA

(Por orden alfabético).

ANDREU SEIX, Ismael (1999): Los indicadores de gestión como instrumento de evaluación de la gestión y mejora del funcionamiento de los servicios personales. El ejemplo de la Biblioteca Municipal de Cerdanyola del Vallés.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) - (2000): Indicadores de gestión para las entidades públicas. Comisión de Contabilidad de Gestión. Documento nº 16.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) - (2002): Un sistema de indicadores de gestión para ayuntamientos. Comisión de Contabilidad de Gestión. Documento nº 26.

AUDIT COMMISSION FOR LOCAL AUTHORITIES AND THE NATIONAL HEALTH AYUNTAMIENTO DE BARCELONA. Gerencia Municipal-Control de Gestión. Gabinete Técnico de Programación. Dirección de Comunicación Corporativa y Calidad (2004): Barcelona 1999-2003. Indicadores básicos.

CÁRCABA GARCÍA, Ana (2003): Análisis financiero de las entidades locales mediante el uso de indicadores. En Revista Española de Financiación y Contabilidad nº 118.

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

COOK, Sara (2006): Medición de la eficacia del servicio al cliente. AENOR. Traducción al castellano de Measuring customer service effectiveness (2004).

DIPUTACIÓ DE BARCELONA (2002): Indicadors de gestió de serveis municipals. Informe 2000. Barcelona.

Documents Pi i Sunyer 23. Coordinado por Meritxell Batet i Lamaña, Joan Ramón Pastor i Milan, Joseph María Carreras i Puigdengol y Antoni Mora i Puigví. Barcelona. 2003.

DODERO JORDÁN, Adolfo (2004): Indicadores para la gestión municipal. En Presupuesto y gasto público nº 37, abril 2004.

FERNÁNDEZ HATRE, Alfonso (2004): Indicadores de gestión y cuadro de mando integral. Centro para la calidad en Asturias (CCA) e Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (IDEPA). Oviedo.

FUNDACIÓ CARLES PI I SUNYER D'ESTUDIS AUTONÒMICS I LOCALS (2001): Propuesta de indicadores básicos de gestión de servicios públicos locales.

GUINART I SOLÁ, Josep María ((2003): Indicadores de gestión para las entidades públicas. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública. Panamá. 28 / 31 octubre 2003.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (1997): Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard). Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

LÓPEZ HERNÁNDEZ, Antonio (2004): Diseño y normalización de indicadores de gestión para los servicios públicos locales. Análisis de los resultados del proyecto SINIGAL II. Por Eduardo Núñez Fernández.

LÓPEZ HERNÁNDEZ, Antonio y ORTÍZ RODRÍGUEZ, David (2004): Los indicadores de gestión y el control de eficiencia del sector público. En Revista Española de Control Externo vol. 6 nº 18.

LÓPEZ HERNÁNDEZ, Antonio, NAVARRO GALERA, Andrés y ORTÍZ RODRÍGUEZ, David (2004): Un sistema normalizado de indicadores de gestión aplicable a los ayuntamientos andaluces: el proyecto SINIGAL II y su aplicación al servicio de cultura. En Periférica.Revista para el análisis de la cultura y el territorio nº 5.

LÓPEZ HERNÁNDEZ, Antonio, NAVARRO GALERA, Andrés, ORTÍZ RODRÍGUEZ, David, IGLESIAS GARCÍA DE VICUÑA, Carmen y NIETO RIVERA, Antonio (2001): El proyecto SINIGAL: Una metodología para la implantación de indicadores de gestión en municipios. En Auditoria Pública nº 23.

MINISTERIO DE ECONOMIA Y HACIENDA. (2007). Intervención General del Estado. Indicadores de Gestión en al ámbito del sector público. 396 pág. Centro de Publicaciones del Ministerio de Economía.

NAVARRO GALERA, Andrés (1998): El control económico de la gestión municipal. Un modelo basado en indicadores. Sindicatura de Comptes. Valencia. (Publicación de tesis doctoral).

NAVARRO GALERA, Andrés y ORTIZ RODRÍGUEZ, David (2003): Propuesta metodológica para la aplicación del benchmarking a través de indicadores: una investigación empírica en administraciones locales. En Revista de Contabilidad vol. 6 nº 12.

NAVARRO GALERA, Andrés, ORTÍZ RODRÍGUEZ, David y LÓPEZ HERNÁNDEZ, Antonio M. (2005): La aplicación de indicadores de gestión en la administración local: una propuesta para facilitar su viabilidad. Universidad de Granada.

Ponencias del VIII Congreso Internacional del Centro latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (2004) Indicadores de gestión en la Administración Pública. Edición de la Escuela de Administración Pública de Cataluña. Barcelona.

RAYA GÓMEZ, Juan (2005): Nuevos retos para los interventores-tesoreros de la Administración local. En Actualidad jurídica Aranzadi. Nº 668. Especial Administración Local. 12-5-2005.

SEMINARIO SOBRE GESTIÓN PÚBLICA LOCAL (7º, Gijón, 2001): Evaluación y control de políticas públicas. Indicadores de gestión. Ayuntamiento de Gijón y Universidad de Oviedo. Gijón.

SERVICE IN ENGLAND AND WALES (2000): On target. The practice of performance indicators. Londres.

TURULL I NEGRE, Jordi ((2003): El cuadro de mando integral en la administración pública. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración.