

## LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN LOS SERVICIOS DE ARCHIVO DE LAS ADMINISTRACIONES LOCALES <sup>1</sup>

### 1.- La gestión pública y su evaluación mediante indicadores

Antes de iniciar un estudio sobre indicadores de gestión en un ámbito tan concreto y especializado como es el de los archivos públicos –y dentro de ellos los locales- conviene echar un vistazo al entorno y al contexto en que se enmarcan esos archivos empezando por las propias organizaciones políticas y administrativas de las que emanan porque, no en vano, la “cultura” de los indicadores surge de la propia evolución de las instituciones públicas y de la necesidad de adaptarse a una sociedad tremendamente cambiante y en constante evolución.

En ese vertiginoso viaje evolutivo los instrumentos de ejecución del poder político que rigen nuestras sociedades están avocadas a mantener sus constantes vitales intactas a pesar de no tener, en apariencia, –y esta es la ironía- una competencia real de mercado. El poder político y su administración se encuentran en la deriva de hacer cada vez más cosas con cada vez menos recursos financieros y, por tanto, debe autoevaluarse y establecer objetivos, mecanismos de medición de resultados y de mejora. En definitiva, racionalizar y aplicar correctamente los recursos. En ese contexto, los indicadores se convierten en el único instrumento de medida capaz de llevar a cabo el análisis de la actividad tanto desde el orden económico-financiero y contable como desde el de la calidad. Los servicios de archivos, como una parte más del entramado, se ven abocados a estudiar, establecer, poner en práctica y facilitar los resultados anuales o periódicos de aquellos indicadores que miden y valoran su gestión.

Dependiendo del tipo de analistas que escojamos nos encontramos con distintas argumentaciones respecto del origen y razones para aplicar técnicas de medición y evaluación a la gestión pública, esto es, a 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 como resultado de una progresiva demanda –real o generada- de servicios públicos en las sociedades más avanzadas (Navarro Galera, 2002) mediante mecanismos de gestión económica y de empresa y con el desarrollo de una gestión orientada al ciudadano como cliente de servicios públicos.

Otros analistas (Prado Lorenzo, 2003) 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. Argumentan 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 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

---

<sup>1</sup> Este trabajo fue elaborado para la XXIII Mesa de Trabajo de Archivos de Administración Local celebrada en Córdoba del 30 de marzo al 1 de abril de 2006.

importantes cargas presupuestarias en el capítulo de inversiones (obra pública, equipamientos, personal, nuevos servicios, nuevas tecnologías, etc...).

Otros autores 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 (Guinart i Solà, 2003) y llegan a hablar de una gestión pública realizada con economía, eficiencia, excelencia, efectividad, equidad, excelencia, entorno 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.

Sin embargo, en mi opinión, ésta es la madre del cordero 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, es decir, aquella que está al margen de la gestión más política, de la que hacen directamente los responsables políticos y que podríamos denominar como “la política de las formas y de la comunicación”.

Por poner un ejemplo, en una ciudad x, un servicio básico como es el suministro del agua es muy deficitario y el precio por m<sup>3</sup> muy elevado; a la par el servicio urbano de transporte es caro y deficiente con relación a ciudades vecinas y las instalaciones deportivas municipales no funcionan como debieran. Sin embargo, a pesar de todo esto, el estilo, la habilidad política -o dios sabe qué- del alcalde o alcaldesa propicia que comicios tras comicios su partido y su candidatura ganen las elecciones. Surge pues la duda de si gestión pública y gestión política, siendo partes de un mismo puzzle, están realmente conectados y si una gestión política premiada por los ciudadanos en las elecciones implica necesariamente una buena gestión de los recursos públicos a su cargo.

Pero, no nos engañemos, el motivo principal de la aparición de los indicadores es el suministro de información fiable al cuadro de mando integral<sup>2</sup>, diseñado para facilitar al gobernante de la nueva gestión pública una metodología de trabajo muy próxima al mundo de la empresa aplicando criterios analíticos y estadísticos a la planificación de la actividad política con la morbosa novedad del “benchmarking” o simulación de mercado que permite establecer comparaciones entre los resultados de gestión de diferentes administraciones. Además de la técnica del cuadro de mando integral, sobre el que ya existe una considerable bibliografía, se aplica hoy en día una metodología combinatoria de gestión y calidad que da como resultado la integración de estas herramientas de gestión en los propios sistemas de calidad (Fernández Hatre, 2004).

En todo caso, la puesta en práctica de una nueva gestión pública que toma en consideración indicadores de evaluación, facilita al gestor y al poder político del que depende la rendición anual de cuentas de ejecución del presupuesto, la toma de decisiones (p. e. a través del llamado cuadro de mando integral) y la elaboración de memorias de gestión. Por otra parte, si esos indicadores –o parte de ellos- se dan a conocer públicamente, es evidente que aumentan la transparencia de las administraciones permitiendo a los ciudadanos ejercer mejor el control social y político de los gobernantes locales, por lo menos en teoría.

---

<sup>2</sup> Definición según norma UNE 66174 de 2003, *Guía para la evaluación del sistema de gestión de la calidad según la Norma UNE EN ISO 9004:2000*: “Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización”.

En el ámbito de la gestión pública local el estudio e implantación de indicadores de gestión proceden de dos ámbitos distintos. Por una parte de instituciones y organismos públicos relacionados con la auditoría y la intervención de la gestión económica. Por otra, de la investigación teórica desde el ámbito académico universitario del mundo de la economía y la hacienda públicas.

### **Proyectos y experiencias internacionales y europeas**

Por lo que se refiere a los organismos auditores y contables la mayor parte de las aportaciones teóricas y las propuestas de aplicación proceden del ámbito anglosajón.

#### 1) Estados Unidos:

-Indicadores diseñados por la GASB (Governmental Accounting Standard Board) y publicados en 1994 (Concept Statement nº 2) para la elaboración de informes anuales de gestión elaborados por municipios. Según Navarro Galera, Ortiz Rodríguez y López Hernández (en adelante Navarro, Ortiz y López, 2005) fue, sin embargo, la propia GASB uno de los primeros organismos en señalar las limitaciones en el uso de indicadores, entre otras razones porque, se refieren a resultados intermedios, no sirven por sí solos para conocer la situación de una entidad o raramente observan las pretensiones y los deseos de los ciudadanos. Por otra parte precisan de información de tipo descriptivo que aclare el contexto de las prestaciones.

En el año 2003, este mismo organismo (GASB) publica un documento titulado *Reporting Performance Information: Suggested Criteria for Effective Communication* en el que analiza y expone las medidas para presentar y comunicar adecuadamente los proyectos de gestión de las administraciones públicas.

-Indicadores del SEA (Service Efforts and Accomplishments), utilizados por la ICMA (Internacional City/County Management Association) en los procesos de mejora continua de los gobiernos locales; el Urban Institute, en la medición de la efectividad de las actuaciones públicas y la mejora de la comunicación entre ciudadanos y administraciones; el propio GASB, antes mencionado y la Fundación Alfred P. Sloan, en un proyecto a largo plazo para diseñar una metodología de aplicación y uso de indicadores de gestión en los estudios e informes de las administraciones.

#### 2) Reino Unido:

En 1992 la Audit Commission elabora una batería de indicadores para evaluar la gestión de los ayuntamientos en aplicación de la Local Authority Act 1992 y simultáneamente la Citizen's Charter en la que se establecen los parámetros de servicio que las administraciones se comprometen a cumplir. En 2000 la propia Audit Comisión publicó una tabla de dificultades de aplicación de los indicadores de gestión y la forma de evitarlas (Navarro, Ortiz y López, 2005). Once tipos de facultades y otras tantas alternativas de solución. Un ejemplo de los once es el siguiente:

Dificultad: "Los indicadores de gestión que miden actividad más que gestión proporcionan datos menos útiles y exceso de información.

Solución: "Concentrarse en los objetivos clave de la organización mantendrá la atención sobre las metas esenciales. A partir de estos objetivos clave, es importante encuadrar los indicadores hacia los niveles operativos"

Iniciativas políticas posteriores como las Local Government Act han impulsado el desarrollo de modelos de gestión pública basados en la gestión por objetivos, la

mejora continua y la evaluación de las actividades en base a indicadores que comparan resultados con los de la propia institución y los de otros municipios (Best Value and audit. Comisión Performance Indicators for 2000/2001).

A estas iniciativas se añaden otras como las de establecimiento de premios o incentivos para aquellos servicios municipales (unidades de gestión) que apliquen de forma correcta todas estas medidas o las de implantación de equipos destinados al desarrollo de auditorías y asesoramiento interno a nivel corporativo (Comprehensive Performance Assesment)

### 3) Australia

En este país es el Steering Committee el encargado de reunir, analizar y publicar anualmente los indicadores de gestión de las administraciones públicas australianas. Por su parte los municipios australianos tienen establecido un paquete específico de indicadores que se publica anualmente en el *Report on Government Services*.

### 4) Canadá

La CCAF-FVCI publica en 2001 una guía sobre elaboración de informes de gestión pública en la que se incluyen criterios aplicables a la utilización de indicadores (Navarro, Ortiz y López, 2005). Por otra parte, en 2002 el mismo organismo publica el *Public Performance Reporting: Reporting Principles*, sobre el modelo de presentación de datos de informes de gestión.

Otros países o regiones como Noruega, Suecia (Swedish Association of Local Authorities, 1993: Annual Benchmarking of the Finances of Swedish Local Government), Irlanda del Norte (Local Government audit, 1992: Performance Information for Northern Ireland), República de Irlanda (Department of the Environment and Local Government, 2000: Service Indicators in Local Authorities), Holanda (Policy and Management Instruments for municipalities) Alemania (Bertelsman Foundation, 1998: Intermunicipal comparative performance measurement) o Nueva Zelanda, han desarrollado también iniciativas y proyectos muy variados relacionados con esta materia.

## Proyectos y experiencias en España

En el ámbito español, las propuestas teóricas y los proyectos de implantación de indicadores de gestión son más recientes y 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 Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) de 2002, la de la Fundación Pi i Sunyer del 2001, los estudios de Navarro Galera de 1998 y más recientemente, el de Carrasco Díaz, Buendía Carrillo, Navarro Galera y Viñas Xifrá de 2005<sup>3</sup>.

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

<sup>3</sup> Ver bibliografía al final del trabajo.

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 mas 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 el texto publicado de la propuesta se explica que se intentó establecer una batería de indicadores en dos niveles. El primer nivel, más básico, está compuesto por 55 indicadores. El segundo nivel, más complejo, finalmente se descartó por la dificultad de su interpretación y aplicación. Por otra parte los autores reconocen que algunos ayuntamientos ya están aplicando un mayor número de indicadores de los que constan en la propuesta cuando se publica en 2003. El apartado más importante<sup>4</sup> se dedica a los indicadores de servicios personales que incluye los referidos a:

- Bibliotecas
- Deportes
- Servicios deportivos
- Policía local
- Enseñanza infantil y primaria
- Educación no obligatoria
- Guarderías

En el apartado de indicadores dedicados a “atención al ciudadano”<sup>5</sup> los indicadores básicos que establece la propuesta son cinco: gasto/habitantes; gasto/atención; atenciones/personal de atención directa; atenciones/1.000 habitantes y atenciones presenciales/atenciones totales. El texto incluye un apartado de conclusiones<sup>6</sup>, la batería de indicadores básicos, unas tablas de datos comparativos entre valores máximos y mínimos de cada indicador, un listado general de indicadores previos utilizados en el estudio de la propuesta y que incluye los indicadores complementarios o de segundo nivel finalmente rechazados y concluye con la relación de participantes en el proyecto. El estudio de la propuesta perseguía también -y así lo declara el grupo en la introducción- diseñar unos indicadores capaces de establecer un entorno de “benchmarking” o mercado simulado entre administraciones similares y de ahí el tipo de indicadores propuestos<sup>7</sup>.

En cuanto a proyectos concretos de elaboración, implantación y aplicación de indicadores en ayuntamientos españoles destacan los proyectos SINIGAL I y SINIGAL II<sup>8</sup>, dirigido por profesores de la Universidad Granada y patrocinado por la Cámara de Cuentas de Andalucía y la Federación Andaluza de Municipios y Provincias (FAMP) en 1998 mediante un convenio de colaboración y orientado a la elaboración de un “sistema normalizado de indicadores de

<sup>4</sup> En el sentido que señala A. Dodero Jordán (2004) cuando critica la propuesta de la AECA (2002) al englobar en el grupo III de indicadores todos los relacionados con “Producción de bienes públicos de carácter social” cuando en realidad y según señala el propio Dodero “...viene a suponer, como media, más del 40% de los gastos totales de las administraciones locales...”

<sup>5</sup> En el que estamos integrados algunos servicios de archivo municipales.

<sup>6</sup> Muy interesante.

<sup>7</sup> En el apartado “Tipos de indicadores” incluyo los básicos referidos a servicios personales, atención al ciudadano y limpieza viaria.

<sup>8</sup> Sistema Normalizado de Indicadores de Gestión para la Administración Local (SINIGAL)

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". Los resultados se presentaron en junio de 2000 "...y quedaron concretados en baterías de indicadores debidamente consensuados... y cuantificados para los ejercicios 1997 y 1998"<sup>9</sup>. Resultado de SINIGAL I fue el proyecto SINIGAL II<sup>10</sup> desarrollado a partir del primero y aplicado sobre los resultados de gestión de los años 2000 y 2001 en los servicios de cultura<sup>11</sup>, deportes y parques y jardines de los ayuntamientos que participaban en el proyecto.

Otros proyectos son los llevados a cabo por la Diputación de Barcelona y la propia Generalitat de Cataluña desarrollado este último 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". Tanto en el I Congreso Catalán de Contabilidad y Gestión celebrado en mayo de 2005 en Barcelona como en la Conferencia de Secretarios, Interventores y Tesoreros de Administración Local celebrada en mayo de 2005 en Salamanca se trató también el tema de los indicadores de gestión desde el punto de vista del control económico-financiero en los ayuntamientos.

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<sup>12</sup>.

En el caso del Ayuntamiento de Gijón, tanto la memoria de gestión de 2000-2003 como la de 2004 incorporan numerosos indicadores de gestión aunque en muchos casos todavía son indicadores meramente cuantitativos en los que solo la proyección temporal (varios años) permite obtener parámetros de evaluación de la gestión de los servicios. Recientemente, el

<sup>9</sup> A pesar de que he intentado por diferentes vías (Universidad de Granada, Cámara de Cuentas de Andalucía, Federación Andaluza de Municipios y Provincias, etc...) tener acceso a este estudio (SINIGAL I) y a la batería de indicadores que propone, no lo he logrado. Por otra parte, en ninguna de las webs de las tres instituciones citadas figura dicho estudio, un resumen del mismo o la mencionada batería de indicadores. Aún diré más. En el año 2001, los tres profesores que dirigieron y elaboraron este estudio, Navarro Galera, Ortiz Rodríguez y López Hernández, asistieron como ponentes al VII Seminario sobre gestión pública local celebrado en Gijón y organizado por el Ayuntamiento de esta ciudad (ver bibliografía al final del tema). Pues bien, tampoco en las actas de dicho seminario figura siquiera un resumen de esa batería de indicadores (La ponencia se titulaba: *Indicadores de gestión de servicios públicos locales: el proyecto SINIGAL (Universidad de Granada/Cámara de Cuentas de Andalucía)*). Puedo comprender que se quiera restringir, por razones diversas, el acceso a los resultados de la aplicación de los indicadores en los ayuntamientos, pero restringir el acceso al modelo de batería de indicadores propuesto ya me parece demasiado –cosa que, por cierto, no hace el Ayuntamiento de Barcelona que da acceso desde hace años, incluso por Internet, a los resultados de sus indicadores básicos: Ayuntamiento de Barcelona. Gerencia Municipal-Control de Gestión. Gabinete Técnico de Programación. Dirección de Comunicación Corporativa y Calidad: *Barcelona 1999-2003. Indicadores básicos*-. Entre los ayuntamientos andaluces sobre los que se aplicó este proyecto se encuentra Córdoba. En todo caso, esto demuestra una vez más que la Administración Pública no es tan transparente como muchas veces se preconiza.

<sup>10</sup> Convenio de colaboración entre la Cámara de Cuentas de Andalucía, la FAMP y la Universidad de Granada firmado el 8 de octubre de 2002.

<sup>11</sup> No sé si en algunos ayuntamientos estaba incluido el servicio de archivo pero sospecho que sí.

<sup>12</sup> Andreu Seix, Ismael (1999).

22 de febrero de 2006, la Alcaldía ha dictado una resolución relativa al *Desarrollo de la norma tercera de la Instrucción 8/2005 por la que se aprueban las normas de planificación, presupuestación y control de gestión* para la elaboración de las memorias de gestión anuales de todos los servicios. En dichas memorias, que se refundirán en una única memoria anual de gestión del Ayuntamiento, se incluyen los indicadores más representativos de cada área de servicio municipal u organismo autónomo dependiente de él. De manera que, antes del 15 de marzo y según esta nueva norma, cada sección o servicio dependiente debe remitir a la dirección de área los indicadores de gestión correspondientes al año anterior. En el caso del Archivo Municipal actualmente esos datos se limitan a tan solo dos indicadores: número total de consultas externas /año y número total de documentos consultados /año.

Por otra parte, desde el año 2000 y dentro del *Plan de mejora de la gestión* se han iniciado dos proyectos de mejora, uno de los cuales está orientado a la implantación de indicadores de producción y de gestión informatizados que suministren información al cuadro de mando. Por su parte el Archivo Municipal viene realizando desde 1989 memorias anuales en los que se incluyen numerosos indicadores de gestión. Desde el año 2000 los resultados de gestión se obtienen directamente de la aplicación informática del Archivo.

## **2.- ¿Qué es un indicador de gestión?**

Definiciones hay muchas pero solo he tenido en cuenta las que me han parecido más acertadas y son éstas:

1.- José Manuel Prado Lorenzo e Isabel María García Sánchez (Universidad de Salamanca):

“En sentido amplio podría afirmarse que los indicadores de gestión hacen referencia a aquellas variables que tratan de representar y medir las actividades que forman el proceso productivo de una entidad, con el objetivo de mostrar su realidad y los efectos por él provocados”

2.- AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresa):

“Una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos”

3.- Norma UNE 66175:2003 (Guía para la implantación de indicadores):

“Datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad”.

## **3.- ¿Para qué sirven los indicadores?**

Obviamente aparte, hay que prestar atención a los argumentos de los especialistas económicos. De acuerdo con ellos los indicadores de gestión sirven para (Prado Lorenzo y García Sánchez, 2003):

- 1) incorporarlos en el presupuesto como punto de partida para la distribución de recursos financieros.
- 2) Incluirlos en el proceso de toma de decisiones en temas relativos a planes estratégicos y operativos.

- 3) Son una herramienta para evaluar la responsabilidad ante órganos superiores al ente descentralizado y comunicación de esfuerzos y logros a terceros.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que la propia GASB norteamericana (Governmental Accounting Standard Board) declaraba que "...a pesar de la larga tradición con que cuentan numerosos países en su utilización [no es el caso de España] no se ha llegado a lograr el cumplimiento de las funciones señaladas" (Prado Lorenzo y García Sánchez, 2003).

¿Estamos pues ante un nuevo artificio burocrático? En mi opinión no. No en el caso de los archivos y de los archiveros que conozco y, sobre todo, si esos indicadores son objetivos y se obtienen a través de aplicaciones informáticas de gestión. Medir la gestión realizada ya es una tradición en los archivos públicos españoles, ahora se trata de normalizar esa función de acuerdo a las pautas marcadas por los expertos en esta materia.

#### 4.- Tipos de indicadores

Desde un punto de vista de la economía contable, la propuesta de AECA para ayuntamientos del año 2002 (AECA, 2002) establece cuatro grupos de indicadores, a saber:

- a) Economía:
  - a.1) Coste unitario de personal: costes totales de personal / número de personas empleadas.
  - a.2) Ahorro en adquisición de bienes y servicios: coste efectivo contratado / precio tipo de licitación.
  - a.3) Coste del servicio por habitante: costes totales del servicio / número de habitantes.
- b) Eficacia:
  - b.1) Eficacia operativa: volumen de output realizado / volumen de output previsto.
  - b.2) Eficacia presupuestaria en gastos: gastos reales / gastos presupuestados.
  - b.3) Eficacia presupuestaria en ingresos: ingresos reales / ingresos presupuestados.
  - b.4) Eficacia general: volumen de output / número de habitantes
- c) Eficiencia:
  - c.1) Eficiencia real del personal: volumen de output / número de empleados.
  - c.2) Eficiencia económica del personal: volumen de output / costes de personal.
  - c.3) Eficiencia global de servicio: volumen de output / costes totales
- d) Excelencia:
  - d.1) Tiempo de atención o respuesta del servicio.

d.2) Recursos a disposición del público: cantidad o volumen de recursos a disposición del público / número de habitantes.

d.3) Usuarios reales del servicio: número de usuarios reales / número de usuarios potenciales.

d.4) Volumen de quejas o reclamaciones: número de reclamaciones / número de habitantes.

d.5) Valoración ciudadana: puntuación obtenida en encuestas.

De manera que para un servicio como la policía municipal, los cuatro indicadores básicos serían los siguientes<sup>13</sup>:

- a) Economía: costes totales de personal de plantilla / número de policías
- b) Eficacia: número de denuncias tramitadas / 1.000 habitantes.
- c) Eficiencia: número de denuncias tramitadas / número de policías.
- d) Excelencia: número de policías / 1.000 habitantes.

Prado Lorenzo y García Sánchez (Prado Lorenzo y García Sánchez, 2003) hablan de “indicadores primarios”, “indicadores secundarios” e “indicadores terciarios”.

Las propuestas actuales provenientes del ámbito de la empresa y asociadas a la gestión por objetivos dentro de un sistema de calidad aplicando el cuadro de mando integral (Fernández Hatre, 2004) distinguen cuatro tipos de indicadores, a saber:

- 1) Indicadores financieros: Reflejan la situación de la empresa en materia de rentabilidad, crecimiento, estabilidad y suelen utilizarse, entre otros, los siguientes:  
Beneficio neto, dividendo por acción, cash Fol., facturación, beneficio por empleado, beneficio por acción, índice de liquidez, etc...
- 2) Indicadores de clientes: Reflejan la situación de la empresa con relación al mercado y a la competencia y suelen utilizarse, entre otros, los siguientes:  
Número de clientes, fidelización de clientes, clientes perdidos, auditorías de producto, ventas por cliente, contratos fijos, productos nuevo/año, cuota de mercado, satisfacción de clientes<sup>14</sup>, coste de las garantías, pedidos con relación a ofertas, beneficio por cliente, número de delegaciones, número de quejas y reclamaciones<sup>15</sup>, etc...
- 3) Indicadores de proceso interno: Que miden la forma en que la empresa transforma las expectativas del cliente en productos terminados y suelen utilizarse, entre otros, los siguientes:  
Producción neta, índices de mantenimiento, número de patentes/año, porcentajes de rechazos, productos certificados, coste de transporte, coste por producto, valor de stocks intermedios, rechazos a proveedores, etc...

<sup>13</sup> Compararlos con los que propone la Fundación Pi i Sunyer.

<sup>14</sup> Aplicable a nuestro caso

<sup>15</sup> Aplicable a nuestro caso

- 4) Indicadores de aprendizaje y crecimiento: Miden "...liderazgo, la capacidad participativa y el crecimiento del personal en responsabilidad e iniciativa" y suelen utilizarse, entre otros, los siguientes:

Coste de la formación, número de círculos de calidad, índice de huelgas, número de sugerencias/empleado, absentismo, satisfacción de empleados, actas de inspección, horas extraordinarias, etc...

Desde la perspectiva de la gestión pública, Joseph María Guinart i Solà (Guinart i Solà, 2003) nos brinda toda una taxonomía del tema: indicadores de inputs (recursos), de outputs (resultados) y outcomes, presupuestarios y contables, de organización, sociales, de entorno, de impacto, de economía, de eficiencia, de eficacia. Añade, además, según el objeto a medir, los de estructura, proceso, resultado y estratégicos. Sin embargo el mismo Guinart i Solà plantea, en un artículo del 2003, entre otros, los siguientes tipos de indicadores y ejemplos de cada uno de ellos:

-Indicadores de economía:

-Coste de contrato / coste de mercado para igual calidad y condición.

-Coste del kilómetro recorrido por autobús / coste previsto o coste kilómetro recorrido por otro de similar trayecto.

-Indicadores de eficiencia:

-Coste anual de mantenimiento de una biblioteca / número de lectores.

-Número de juicios celebrados / número de juicios pendientes.

-Indicadores de eficacia:

-Cantidad de personas empleadas después de seguir un curso de formación profesional.

-Reducción de una lista de espera en días.

-Indicadores de efectividad:

-Tiempo que se tarda en solucionar averías que afectan a servicios públicos.

-Tiempo medio que se tarda en apagar un incendio.

-Metros cuadrados de zonas verdes.

-Indicadores de equidad:

-Posibilidad de acceso de ciudadanos minusválidos a los servicios públicos.

-Indicadores de excelencia:

-Grado de satisfacción de los ciudadanos sobre servicios públicos.

-Porcentaje de usuarios encuestados que están satisfechos con un determinado servicio.

-Indicadores de entorno:

-Sistema de indicadores socioeconómicos del entorno: PIB, índice de inflación, tasa de paro, tráfico de mercaderías, estancias hoteleras, etc...

-Indicadores de sostenibilidad:

-Comparación en el tiempo de los niveles de servicio.

-Análisis de las series cronológicas de demanda o utilización de un determinado servicio.

-Indicadores de estructura:

-Horas de atención semanal

- Indicadores de proceso:
  - Coste de las inversiones anuales
  - Número de inspecciones/mes
  - Número de llamadas atendidas/día
- Indicadores de resultado:
  - Grado de cobertura escolar
  - Número de asistentes a actos culturales/mes
- Indicadores estratégicos:
  - Índice de delincuencia
  - Número de mujeres en edad fértil

Entre los ejemplos de indicadores del ámbito municipal incluye:

- Índice de desempleo
- Gasto/habitante en bibliotecas públicas
- Coste total de la ayuda a domicilio
- Grado de satisfacción de los ciudadanos sobre la ciudad como lugar para vivir.

En mi opinión, algunos de estos ejemplos no están bien contruidos y, o bien no se ajustan al tipo de indicador al que se supone pertenecen o bien tienen poco que ver con un indicador de gestión de los servicios públicos (pueden ser estudios estadísticos pero no indicadores de gestión). Por ejemplo, se confunden indicadores de satisfacción con indicadores de calidad.

Por su parte, la Fundació Pi i Sunyer, en su propuesta de indicadores básicos (Fundació Carles Pi i Sunyer, 2001) propone para el ámbito funcional de los servicios personales, atención al ciudadano y limpieza viaria los siguientes:

#### -Servicios personales

##### -Bibliotecas

10. Gasto/habitantes
11. Plazas/habitantes
12. Visitantes/plazas
13. Gasto/visitantes
14. Visitantes/habitantes

##### -Deportes

15. Gasto/habitante

##### -Policía Local<sup>16</sup>

16. Gasto/habitantes
17. Habitantes/policías locales
18. Habitantes/personal de la policía

##### -Enseñanza infantil y primaria

19. Gasto consolidado estandar obligatorio/habitantes
20. Gasto consolidado complementario/habitantes
21. Gasto total/habitantes
22. Gasto total/aula
23. Gasto total/ alumnos

<sup>16</sup> Compararlos con los que propone AECA.



- Educación no obligatoria
  - 24. Gasto/habitantes
  - 25. Gasto/alumnos
  - 26. Esfuerzo/habitantes
  - 27. Esfuerzo/alumnos

- Guarderías
  - 28. Gasto/habitantes
  - 29. Gasto/alumnos
  - 30. Esfuerzo/habitantes
  - 31. Esfuerzo/alumnos

-Atención al ciudadano

- 32. Gasto/atención
- 33. Gasto/habitante
- 34. Atenciones/personal de atención directa
- 35. Atenciones/1.000 habitantes
- 36. Atenciones presenciales/atenciones totales

-Limpieza viaria

- 37. Gasto/km lineal
- 38. Km lineales/trabajador
- 39. Km lineales/máquina
- 40. Km lineales anuales limpiados/km totales

En el estudio de Andreu Seix sobre la Biblioteca de Cerdanyola del Vallés (Andreu Seix, 1999) se citan los siguientes:

-Indicadores de economía:

- Gasto por habitante
- Gasto por visitante
- Gasto por usuario
- Gasto por préstamo
- Gasto por hora
- Esfuerzo municipal

-Indicadores de eficiencia:

- De los profesionales
  - Visitantes por profesional
  - Usuarios por profesional
- De los profesionales (?)
  - Préstamos por profesional
  - Superficie por profesional
  - Horas por profesional
- De la superficie
  - Habitantes por metro cuadrado
  - Visitantes por metro cuadrado
  - Usuarios por metro cuadrado
  - Fondo bibliotecario por metro cuadrado
- Del fondo bibliotecario

- Préstamos por fondo bibliotecario
- Del horario
  - Visitantes por hora
  - Usuarios por hora
  - Préstamos por hora
- Indicadores de eficacia:
  - Sobre la población
    - Socios por habitante
    - Visitantes por habitante
    - Usuarios por habitante
    - Préstamos por habitante
  - Sobre los visitantes y usuarios
    - Usuarios activos por socio
    - Usuarios por visitante
    - Préstamos por usuario
    - Préstamos por visitante

## 5.- Requisitos de los indicadores

Prácticamente todos los autores coinciden en señalar como requisitos necesarios de los indicadores los siguientes:

- 1) Relevante
- 2) Inequívoco
- 3) Pertinente
- 4) Objetivo
- 5) Sensible
- 6) Preciso
- 7) Accesible

De forma más específica, la norma UNE 66175:2003 indica como requisitos de un indicador, los siguientes:

- 1) referirse a procesos importantes o críticos.
- 2) representar fielmente el objetivo a medir mediante una relación directa.
- 3) ser cuantificables a través de datos numéricos o un valor de clasificación.
- 4) ser rentables, superando el beneficio de su uso al coste de obtención.
- 5) poder definir la evolución en el tiempo del objetivo siendo comparables en el tiempo.
- 6) ser fiables para dar confianza a los usuarios sobre su validez ser fáciles de mantener y utilizar.
- 7) no interferir con otros indicadores siendo compatible con ellos.
- 8) permitir a la dirección conocer la información en tiempo real.

## 6.- Dificultades en la aplicación de indicadores

En este apartado me voy a remitir directamente al trabajo de Navarro Galera, Ortiz Rodríguez y López Fernández (Navarro, Ortiz y López, 2005) por tres razones. La primera porque está basado en un proyecto piloto hecho en administraciones locales (andaluzas). La segunda porque es el resultado empírico de un trabajo de campo cuyo fin era elaborar una batería concreta de indicadores para municipios que pudiera ser aplicada a la gestión de esos mismos municipios. La tercera, porque es muy reciente y a pesar de ello tiene cierta perspectiva al partir del año 1997.

La experiencia que nos transmiten estos autores en materia de dificultades de aplicación de indicadores en ayuntamientos podemos resumirla en la forma siguiente<sup>17</sup>:

### 1.- Dificultades derivadas del contexto organizacional:

1.1.- El proceso de implantación y uso de los indicadores de gestión se ve afectado por la realidad concreta de la entidad.

1.2.- La diversa y heterogénea organización municipal dificulta la realización de comparaciones.

1.3.- Excesiva centralización en las áreas de economía y hacienda del tratamiento y control de la información económica sobre los servicios.

1.4.- Ausencia de canales formales de comunicación entre los servicios de economía y hacienda centrales y los responsables técnicos de la gestión de los servicios.

1.5.- Falta de implicación global de la organización en la medición de resultados.

1.6.- Inexistencia de canales de información adecuados entre el personal técnico de los servicios.

1.7.- Abandono de la aplicación sistemática de los indicadores.

### 2.- Dificultades vinculadas al factor humano:

2.1.- Reticencias ante la introducción de mecanismos de evaluación de la gestión y dudas sobre la fiabilidad de los valores obtenidos.

2.2.- Diversidad en la formación y experiencia de los gestores.

2.3.- Falta de impulso político y baja motivación de los gestores.

### 3.- Dificultades vinculadas a la cultura de costes:

3.1.- Ausencia de procedimientos normalizados de cálculo de costes

3.2.- Baja calidad de la información sobre consumo de recursos.

---

<sup>17</sup> Da la sensación de que sufrieron bastante con esta experiencia y de que se toparon con administraciones bastantes refractarias al proyecto. La prueba es que esta relación de "adversidades" -como las denominan los propios autores- parece más bien un rosario de quejas y de hecho su impacto debió de ser tan grande en estos investigadores que dio para varios artículos y ponencias (véase Bibliografía al final de este trabajo). Por otra parte no deja de ser el resultado del choque de dos "civilizaciones" diferentes: la administrativa y la investigadora, con fines y planteamientos distintos.

3.3.- Dispersión de la información económica sobre consumo de factores.

3.4.- Incorrecta valoración de los elementos de coste, especialmente el consumo de activos fijos.

3.5.- Confusión entre conceptos económicos y presupuestarios.

Lógicamente, a continuación se dan una serie de recomendaciones y medidas para “salvar las limitaciones de la aplicabilidad de los indicadores de gestión” que, en parte son obvias y que se pueden leer en el trabajo de estos autores (Navarro, Ortiz y López, 2005)<sup>18</sup>.

## 7.- Las referencias legales en España

No he podido estudiar con detenimiento la legislación y las posibles normativas que existen en las distintas administraciones de nuestro país respecto de la aplicación de principios de racionalidad, eficacia, eficiencia y demás (principios de los que parte la aplicación de indicadores a la gestión pública) pero hay que hacer mención a los artículos 31.2 y 103.1 de la Constitución Española de 1978 en los que se cita explícitamente estos principios antes mencionados.

Otras normas legales en las que está implícita la necesidad del uso de indicadores son:

- 1) La Ley 18/2001 de 12 de diciembre, General de Estabilidad Presupuestaria (BOE 13-12-2001).
- 2) La Ley 47/2003 de 26 de noviembre, General Presupuestaria (BOE 27-11-2003).
- 3) La Ley 57/2003 de 16 de diciembre de Medidas para la modernización del gobierno local (BOE 17-12-2003), en la que se establece la exigencia del seguimiento de costes de los servicios y el que “...la asignación de recursos, con arreglo a los principios de eficacia y eficiencia, se hará en función de la definición y cumplimiento de objetivos”.
- 4) Disposición adicional novena de la Ley 7/1985, modificada por la Ley 57/2003: “Con la finalidad de conocer y analizar la evolución de la calidad de vida en los municipios regulados en el título X de esta Ley, a través del seguimiento de indicadores que se determinen reglamentariamente, el Gobierno creará un Observatorio Urbano, dependiente del Ministerio de Administraciones Públicas”.
- 5) La Orden EHA/4041/2004 de 23 de noviembre (BOE 9-12-2004) sobre Instrucción del modelo normal de contabilidad local: Todos los municipios de más de 50.000 habitantes deben incluir en la memoria de gestión los indicadores de gestión que permitan evaluar la economía, la eficacia y la eficiencia en la

---

<sup>18</sup> Curiosamente, este trabajo incluye al final un gráfico denominado *Cuadro nº 3.- Medidas para salvar las adversidades de la implantación de indicadores normalizados* que resumen lo anteriormente descrito pero cuyos enunciados no coinciden siempre. Por ejemplo, en *Contexto organizacional* se incluyen adversidades nuevas como *preferencia del partido gobernante* o *disparidad de actividades para un mismo servicio*, que no estaban en el texto y que aquí resumimos.

prestación de servicios de los ayuntamientos, al menos de los financiados con tasas o precios públicos.<sup>19</sup>

## 8.- Conclusiones

- 1) Antes de elaborar una batería de indicadores hay que estudiar, analizar y conocer las técnicas de indicadores de gestión que se están aplicando en las administraciones públicas y conocer bien su origen en el campo de la economía y su aplicación.
- 2) En todo lo que he leído sobre indicadores de gestión relacionado con baterías de indicadores y especialmente dedicado a administraciones públicas y, dentro de ellas las locales, no he visto ni una sola mención a los servicios de archivo. Tenía alguna esperanza con la propuesta de la Fundación Pi i Sunyer por ser una propuesta del ámbito catalán, pero ni siquiera ahí he encontrado referencias a los servicios de archivo locales.
- 3) Habitualmente se confunden indicadores de gestión económica y contable (metodología del entorno de la economía y la contabilidad) con indicadores de gestión de la calidad (metodología del entorno de los sistemas de calidad) y no son lo mismo.
- 4) No olvidemos que el archivo es un servicio dentro de una organización más amplia y, por tanto, la memoria de gestión es del ayuntamiento o la diputación y no del servicio de archivo. Por tanto, la batería de indicadores debe ser muy limitada y pertinente al análisis de gestión de la institución local de que se trate. Creo que las características de un indicador, aceptadas con carácter general, deben seguir siendo válidas: relevante, inequívoco, pertinente, objetivo, sensible, preciso y accesible. A esto añadiría fácil y rápido de obtener, es decir, con un bajo coste de obtención y de forma inmediata. Siempre en datos numéricos y cifras. La batería de indicadores no debería ser superior a DIEZ indicadores que deben ser capaces de describir la economía, eficacia, eficiencia y calidad de la gestión del servicio de archivo en un parámetro temporal preestablecido.
- 5) Por esta misma razón los indicadores tienen que ser un derivado de la propia gestión diaria del archivo y, si es posible, deben estar automatizados en la misma aplicación que usamos para gestionar el servicio de archivo y obtenerlos a través de ella. Es fundamental que el proceso de producción sea automático y que el propio sistema de gestión del archivo genere los indicadores automáticamente y en tiempo real.
- 6) Hay que tener en cuenta que, en el momento actual, los cambios tecnológicos, la migración a soportes digitales para la consulta de documentos, la construcción de nuevas instalaciones y la administración electrónica, son factores muy importantes de alteración de los parámetros de prestación de los servicios en un centro archivístico y, por tanto, de los indicadores de gestión.

---

<sup>19</sup> Si tenemos en cuenta que una de las funciones de los archivos municipales es la expedición de copias de documentos de archivo mediante el pago de tasas, estos entrarían entre los evaluables según el supuesto que establece esta disposición.

- 7) Los servicios de archivo que tengan implantado un sistema de calidad ISO 9001:2000 o FQM están obligados a tener carta de servicios y batería de indicadores de evaluación de la calidad.
- 8) Hay que seleccionar bien la batería de indicadores antes de empezar a usarlos ya que, en el caso de haber sido mal escogidos, nos obligaría a cambiarlos y perderíamos la secuencia de datos en el tiempo. En la misma línea, tampoco pueden ser cambiados porque la imagen de nuestro archivo mejore quitando unos y poniendo en su lugar otros.
- 9) Los indicadores sólo deberían ser cambiados si se modifican los objetivos del servicio, por cambios objetivos en el entorno institucional y social o por cambios en el perfil de los usuarios. A pesar de esto, los indicadores deben estar sometidos a vigilancia y revisión y deben ser evaluados periódicamente para comprobar su eficacia con relación a la función que cumplen.
- 10) Una parte importante del gasto se destina a la conservación y protección de los fondos –incluidos los expurgos– por lo que este factor puede ser, en sí mismo, un indicador de gestión. Así pues, como gasto de conservación también se debería incluir la microfilmación y digitalización de fondos para consulta.

## 9.- Bibliografía seleccionada

--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*. En <[www.lawebmunicipal.com/publicaciones/andreu/andreu.htm](http://www.lawebmunicipal.com/publicaciones/andreu/andreu.htm)>.

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

--AYUNTAMIENTO DE BARCELONA. Gerencia Municipal-Control de Gestión. Gabinete Técnico de Programación. Dirección de Comunicación Corporativa y Calidad (2004): *Barcelona 1999-2003. Indicadores básicos*.

--AYUNTAMIENTO DE GIJÓN (2004): *Memoria de gestión del Ayuntamiento de Gijón 2000 – 2003*.

----AYUNTAMIENTO DE GIJÓN (2005): *Memoria de gestión del Ayuntamiento de Gijón 2004*.

--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).

--CRESPO RICO, Miguel Ángel (2002): "Indicadores de gestión para los archivos municipales". En *El acceso a los documentos municipales. XIV Jornadas de archivos municipales*. Comunidad de Madrid y Ayuntamiento de Parla.

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

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

--GOVERNMENTAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD – GASB (1994): *Concepts Statement nº 2. Service Efforts and Accomplishments Reporting*. GASB. Norwalk.

----(2003): *Reporting Performance Information: Suggested criteria for effective communication*. GASB - CT. Norwalk.

--GUINART I SOLÀ, 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.

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

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

--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 *Auditoría Pública* nº 23.

--LÓPEZ HERNÁNDEZ, Antonio (2004): "Diseño y normalización de indicadores de gestión para los servicios públicos locales. Análisis de los resultados del proyecto SINIGAL II". En

*Nuevos modelos de planificación y control de gestión en Administraciones Públicas: Hacia la implantación del cuadro de mando integral.* Institute for Internacional Research. Madrid. 29 y 30 de junio de 2004.

--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.

--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.

--NORMA UNE 66175. Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la implantación de sistemas de indicadores. Comité Técnico AEN/CTN 66. AENOR. Octubre 2003.

--NORMA UNE 50137:2000. Primera Modificación. Información y documentación. Indicadores de rendimiento bibliotecario. Junio 2005.

--NORMA UNE – IWA 4 IN. Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001:2000 en el gobierno local. Julio 2006.

--*NUEVOS modelos de planificación y control de gestión en Administraciones Públicas: Hacia la implantación del cuadro de mando integral.* Conferencia organizada por el Institute for Internacional Research. Madrid. 29 y 30 de junio de 2004.

--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.

--RUÍZ-OLALLA CORCUERA, María del Carmen: *Gestión de la calidad del servicio a través de indicadores externos.* AECA. Monografías AECA.

--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. 2002.

--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 Pública. Panamá. 28 / 31 octubre 2003.