

# PROPUESTA DE INDICADORES BÁSICOS DE GESTIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS LOCALES

*Meritxell Batet i Lamaña,  
Fundació Carles Pi i Sunyer*

*Joan Ramon Pastor i Milan,  
Diputació de Barcelona*

*Josep Maria Carreras i Puigdengol,  
Sindicatura de Comptes*

*Antoni Mora i Puigví,  
Col·legi d'Economistes de Catalunya*

Revisión de textos:  
*Montserrat Solera Porras*

© de la edición: Fundació Carles Pi i Sunyer d'Estudis Autonòmics i Locals  
Barcelona, septiembre 2003

Depósito legal: B-26.316-2001  
ISSN: 1139-0212

**FUNDACIÓ CARLES PI I SUNYER**  
**D'ESTUDIS AUTONÒMICS I LOCALS**  
Gran Via de les Corts Catalanes, 491. Casa Golferichs  
08015 Barcelona  
Tel. 93-452 71 15 Fax 93-323 34 31  
e-mail: [fundacio@pisunyer.org](mailto:fundacio@pisunyer.org)  
<http://www.pisunyer.org>

## ÍNDICE

1. Introducción y metodología de trabajo .....	5
1.1. Objetivos del proyecto .....	6
1.2. Primer encuentro sobre indicadores .....	7
1.3. Segundo encuentro .....	8
1.4. Tercer encuentro .....	9
1.5. Cuarto encuentro .....	9
2. Propuesta de indicadores por ámbitos funcionales .....	10
2.1. Consideraciones generales .....	10
2.2. Indicadores de perfil de la ciudad .....	11
2.3. Indicadores de servicios sociales .....	12
2.4. Indicadores de servicios personales .....	13
2.4.1. Bibliotecas .....	13
2.4.2. Servicios deportivos .....	13
2.4.3. Policía local .....	14
2.4.4. Enseñanza infantil y primaria .....	14
2.4.5. Educación no obligatoria .....	14
2.4.6. Guarderías .....	15
2.5. Indicadores de atención al ciudadano .....	15
2.6. Indicadores de limpieza viaria .....	16
2.7. Indicadores de recogida de residuos .....	16
2.8. Indicadores de alumbrado .....	17
3. Conclusiones .....	17
Anexo 1: Indicadores básicos de gestión de servicios públicos locales .....	21
Anexo 2: Tablas de datos .....	25
Anexo 3: Listado de indicadores previos .....	29
Anexo 4: Participantes y agradecimientos .....	37
Bibliografía .....	41



# PROPUESTA DE INDICADORES BÁSICOS DE GESTIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS LOCALES

## 1. INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA DE TRABAJO

En los últimos años ha ido creciendo la preocupación por mejorar la gestión en los servicios públicos, especialmente sobre los que prestan los municipios y los Entes locales en general. Ésta es una preocupación compartida por los responsables políticos locales y por los directivos y técnicos. En este tiempo se ha vivido un proceso de consolidación de los valores democráticos que en el caso de los ayuntamientos ha ido acompañado también de una mejora en la calidad de los servicios públicos de prestación obligatoria; pero también se han hecho esfuerzos considerables para ampliar la oferta de servicios a otros no obligatorios y también para informar más y mejor sobre los servicios que se ofrecen en general. éste no es un camino acabado, sino que aún falta mucho por hacer, pero las bases parece que están asentadas, al menos en términos generales. Sin embargo, para conseguir estos logros se han tenido que realizar importantes esfuerzos, por una parte económicos, más allá del crecimiento incrementalista de los presupuestos públicos, pero también de gestión, para conseguir una mejora en la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios públicos locales.

Sin embargo, nos parece que estamos en un momento oportuno para reflexionar sobre el trabajo realizado, para aportar nuevas ideas de gestión que mejoren la prestación de los servicios municipales atendiendo especialmente a la gestión económica de éstos. Pero también para impulsar un cambio en las organizaciones que permita orientarlas hacia una prestación de servicios de manera más eficiente y eficaz. Para conseguir esto cabe impulsar un verdadero cambio cultural y organizativo en las Administraciones públicas locales que requerirá contar con el compromiso de los responsables políticos y del personal directivo y técnico.

Por otro lado, los ciudadanos disponen cada vez de mayor y mejor información sobre los servicios que reciben de las Administraciones públicas. Esto les ha llevado a ser más exigentes, demandan servicios públicos de más calidad. Al mismo tiempo exigen también responsabilidades respecto a cuanto se gasta y cómo se utilizan los recursos públicos; es decir, piden más racionalidad en la gestión de estos recursos y para ello es necesario la aplicación de los criterios de economía, eficacia y eficiencia.

Tampoco hay que olvidar que los ciudadanos piden a sus ayuntamientos que presten un mayor número de servicios, aunque algunos de éstos sean competencia de otras administraciones. Prefieren que sea la Administración local, más próxima a sus intereses, la que gestione algunos de estos servicios. Ello ha contribuido, entre otras cosas, a incrementar la presión económica sobre las haciendas locales. Desgraciadamente, este incremento de exigencia por parte de la ciudadanía no ha ido acompañado de un crecimiento de los recursos públicos municipales que permitiese aumentar el peso del sector público local en el conjunto del Estado. En concreto, el gasto de la Administración local en España supone un 12,9% (2002) del gasto público del Estado. Este porcentaje apenas ha variado en los últimos veinte años, puesto que en el año 1981 ya era de un 10,0%.

Por todas estas razones, y por las demandas e inquietudes que hemos detectado en los municipios que tenemos más próximos, un grupo de instituciones decidimos poner en marcha un proyecto orientado hacia la comparación de servicios municipales que permitiese mejorar la calidad de los servicios prestados y, a la vez, con el objetivo de optimizar el rendimiento de los recursos invertidos en servicios municipales. Estas instituciones fueron la Sindicatura de Comptes, la Fundación Carles Pi i Sunyer de Estudios Autonómicos y Locales, la Diputación de Barcelona y el Colegio de Economistas de Cataluña.

Hay que destacar que desde los inicios de este proyecto se contó con la participación de municipios de Cataluña, principalmente pertenecientes a la provincia de Barcelona, pero también se incorporaron otros municipios del resto de España que, una vez conocido el proyecto, pidieron participar en el mismo.

Para la comparación de servicios municipales nos propusimos aplicar una metodología de trabajo inspirada en el *benchmarking*. Como base de trabajo partimos de una primera propuesta de indicadores de gestión municipal de los diferentes servicios analizados que elaboramos internamente a partir de experiencias diversas de las entidades coordinadoras del trabajo. Esta propuesta se presentó a los diferentes técnicos municipales responsables de la prestación de los servicios analizados, a los cuales pedimos que la analizaran y, sobre todo, que nos dieran su opinión en el sentido de validar, modificar o eliminar los indicadores propuestos.

Para cada servicio municipal creamos un grupo de trabajo ad hoc. Cada grupo de trabajo partía de la propuesta inicial de indicadores y su misión era la de determinar los indicadores finales a comparar. Cada participante en el grupo de trabajo aportó su experiencia particular, indicando cuáles eran los indicadores de control interno y externo que utilizaban. El grupo se enriqueció con las aportaciones individuales y, a la vez, se generó un intercambio fructífero de buenas prácticas entre sus miembros.

Los indicadores debían servirnos de herramienta, por un lado, en el proceso de toma de decisiones, es decir, con carácter *ex ante*, y también en el ejercicio del control de resultados posterior, de modo que debían ser, por tanto, indicadores de resultados y no tanto indicadores de procesos. Se pretendía que los indicadores resultantes fuesen pocos en número, sencillos, fácilmente obtenibles y medibles, relevantes para la gestión de los servicios locales, además de ser útiles para establecer comparaciones entre ayuntamientos de tamaño y realidades socioeconómicas diferentes. En consecuencia, les pedimos que escogiesen indicadores de resultados porque un ciudadano cualquiera, independientemente del municipio donde resida, tiene expectativas –y también el derecho– de recibir un servicio de la misma calidad y valor. Por tanto, el sistema de comparación tiene que proceder del lado del *output*, donde el servicio o producto se pone a disposición el ciudadano.

Una vez consensuados los correspondientes juegos mínimos de indicadores para cada servicio municipal analizado, se solicitó a los ayuntamientos participantes que recogieran los datos básicos. Los ratios resultantes se sometieron a un análisis posterior para verificar el conjunto de cualidades definidas anteriormente. Esta parte se desarrolló también de forma transparente entre todos los participantes, es decir: cada ayuntamiento mostró sus resultados abiertamente al resto de miembros de cada grupo. De este análisis último surgió la propuesta de indicadores finales así como los resultados obtenidos de la comparación intermunicipal en forma de máximos, mínimos y medias aritméticas que aparecen en este estudio.

### 1.1. Objetivos del proyecto

Los objetivos que nos marcamos fueron los siguientes:

- Pasar de un marco teórico a la práctica. Encontramos entre la literatura numerosas publicaciones, artículos y libros, que tratan sobre nuevas formas de gestión y sobre la configuración de diversos tipos de indicadores (de control económico, de eficiencia, de eficacia, etc.) pero siempre desde una perspectiva teórica de enunciado de propiedades y necesidades, sin llegar a articular materialmente estas proposiciones. Cabía entonces realizar un ejercicio práctico para testar el trabajo teórico de listado de indicadores.
- Saber quién hace qué. Conocer qué ayuntamientos habían puesto en marcha nuevas técnicas, nuevos sistemas de indicadores y ponerlo en conocimiento común de todos los ayuntamientos participantes para aprovechar el esfuerzo hecho por los que más han avanzado y, con ellos, mejorar todo el grupo. Constatamos que un buen número de Administraciones locales estaban trabajando con intensidad y rigor en la búsqueda de nuevos sistemas de gestión, pero a su vez comprobamos que había mucha diversidad en la metodología; por lo tanto concentramos nuestra atención en buscar puntos comunes en los diferentes trabajos realizados.
- Conocer las experiencias concretas de aplicación de indicadores de gestión a nivel municipal. En este sentido la iniciativa fue muy positiva, dado que pudimos comprobar que había más ayuntamientos de los que inicialmente esperábamos que habían iniciado de *motu proprio* trabajos en este campo.
- Potenciar la comunicación entre los Entes locales. La comunicación y el traspaso de información entre los municipios es aún deficiente, y este proyecto ha constituido un modo de avanzar en este campo. Se trata, además, de uno de los aspectos que contó con no pocas reticencias. Al respecto pensamos que es necesario realizar acciones dirigidas a promover la transparencia de la información sobre la gestión municipal entre ayuntamientos, pero también entre éstos y sus ciudadanos.
- Conseguir más transparencia para los ciudadanos. El principal objetivo de las Administraciones públicas –y en el caso de los Entes locales de forma mucho más directa– es facilitar y contribuir a que los

ciudadanos conozcan mejor los servicios públicos que reciben, que sean capaces de criticar algunos aspectos, pero también que sean capaces de expresar sus preferencias sobre el modelo de servicios que desean. En conclusión, una mayor transparencia en la gestión pública local ha de contribuir a que los ciudadanos estén más satisfechos con los servicios que reciben y a que consideren que el trabajo que hace la Administración local contribuye a mejorar su calidad de vida.

La presentación de los resultados de gestión de un Ente local en base a una serie propia de indicadores, pero también en base a una comparación de éstos respecto de otros ayuntamientos, contribuirán a que el ciudadano conozca con mayor detalle el funcionamiento de su Administración.

## 1.2. Primer encuentro sobre indicadores

Las primeras Jornadas sobre Indicadores Locales se celebraron en la sede de la Fundación Carles Pi i Sunyer en abril de 2000. A ella asistieron unos cuarenta participantes pertenecientes a dieciocho Entidades locales, por lo que de cada Ente había más de una persona representando distintos departamentos o áreas.

La metodología que se siguió, en este primer encuentro, fue que cada uno de los ayuntamientos participantes expusiera su experiencia en sus respectivas áreas y qué iniciativas estaban desarrollando en cada Entidad. En base a esto establecimos tres grupos de trabajo según la tipología de indicadores:

- La primera tipología fue la de indicadores de ciudad, que ya venía de un proyecto existente impulsado por un grupo de ayuntamientos llamado "Perfil de ciudades".
- Los servicios personales: aquí incluíamos guarderías, educación, deportes, bibliotecas, policía local y atención a los ciudadanos.
- Lo que catalogamos como servicios básicos: alcantarillado, alumbrado, limpieza viaria y recogida y tratamiento de residuos sólidos urbanos.

En esta misma sesión se abordó con detalle cuál podía ser la utilización práctica de los indicadores de gestión por los distintos ayuntamientos, y llegamos a las siguientes conclusiones:

- Para la elaboración de las *memorias de actividad municipal*. Los municipios de más de 50.000 habitantes están obligados a realizar estas memorias y el hecho de disponer de unos indicadores establecidos con los cuales evaluar cómo evoluciona su gestión les facilitaría el trabajo para elaborarlas.
- Para hacer estudios de los *costes y tasas de precios públicos*, es decir, para aplicar adecuadamente una tasa o un precio público a un servicio determinado es necesario conocer, en primer lugar, qué coste tiene ese servicio.
- Para la implantación de medidas dirigidas a mejorar el nivel de calidad en la prestación de servicios públicos locales, aquí podemos destacar el sistema del *EFQM*, aunque sabemos que hay otros que a lo mejor están menos consolidados pero pueden ser también igual de válidos.
- Para la elaboración de *cartas de servicio* (en la misma dirección que las memorias), para que cada departamento tuviese esos indicadores que facilitasen luego la elaboración de esa carta.
- Para la *oficina presupuestaria* a partir de la cual se crea un plan de sistemas. Este proyecto está siendo impulsado actualmente por el Ayuntamiento de Gijón, como Administración pionera en la creación de esta oficina.
- Para la elaboración de *cuadros de mando integral*, que implica una planificación para que todos aquellos departamentos que componen esa Administración pública puedan actuar en una misma dirección; que no busquen cada uno sus objetivos exclusivamente, sino que estén coordinados y que, por tanto, busquen objetivos comunes.
- Para la *Carta Municipal de Barcelona*, que se compromete a crear una serie de indicadores para hacer su gestión más transparente para los ciudadanos.
- Para pasar de un presupuesto clásico o incrementalista –que aún siguen aplicando algunos ayuntamientos– a un *presupuesto por programas y objetivos* es, sin duda, imprescindible una batería de indicadores.

Los resultados del primer encuentro no fueron demasiado esperanzadores. Había muchas dificultades y dudas sobre la aplicación de indicadores, para lo cual aparecía la necesidad de cambiar la metodología: se

crearía la figura de un coordinador para cada grupo de trabajo. Cada grupo con su coordinador correspondiente tendrían que consensuar una propuesta de indicadores y una metodología de cálculo determinada.

El hecho de que cada ayuntamiento aplicase distintas formas de gestión a los mismos servicios municipales añadía un componente de disparidad de criterios entre los participantes; si bien es cierto que de haber podido disponer de contabilidad de costes las diferencias hubieran podido ser menores.

Las conclusiones a las que llegamos fueron las siguientes:

- Había una enorme preocupación por mejorar la gestión de los recursos municipales y, por tanto, se debía transmitir esa preocupación de las Administraciones públicas y de los Entes locales a los ciudadanos.
- Todas las técnicas informáticas y todo el despliegue de medios que estamos viviendo podían ayudar a aplicar estos sistemas de información y, por tanto, hacía falta explotar e innovar en este campo.
- La información de la que disponíamos era muy deficiente e incluso, a veces, poco fiable.

A partir de aquí, las líneas de actuación que se marcaron fueron, por un lado, intentar homogeneizar y consensuar la metodología de cálculo de los indicadores (institucionalizar o estandarizar indicadores) y, por otro lado, intentar seguir el ejemplo de países de nuestro alrededor, más avanzados en este ámbito. Por ejemplo, Inglaterra y Gales tuvieron un proceso larguísimo de elaboración de consenso y ahora parece que el intercambio de información está más o menos generalizado. Está claro que de su experiencia será necesario aprender aquello que ha sido exitoso, así como también intentar corregir los errores cometidos.

### 1.3. Segundo encuentro

Se celebró un segundo encuentro en junio de 2000 en el Ayuntamiento de Santa Coloma de Gramenet, donde se consolidó el número de participantes con la asistencia de unas cuarenta personas.

El objetivo de este segundo encuentro era, a partir de la propuesta inicial de indicadores elaborada por los coordinadores de los tres grupos establecidos, seleccionar los más relevantes para cada servicio e intentar, a partir de allí, consensuarlos con todos los asistentes.

Lo primero que detectamos es que la división en tres grupos no era del todo útil y tuvimos que desglosar más estas categorías. Se pasó, por consiguiente, de tres a siete grupos:

- Los indicadores de ciudad
- Los servicios sociales
- Los servicios personales
- La atención al ciudadano
- La limpieza viaria
- El tratamiento y recogida de residuos sólidos y urbanos
- El alumbrado

Después de las reuniones con estos siete grupos se pusieron en común los indicadores de cada uno de ellos. La tarea de consenso no seguía siendo nada fácil, puesto que había que tener presente las desiguales realidades de los municipios y de los servicios que prestan. Otro aspecto inherente a los servicios municipales consiste en que éstos son algo dinámico y cambiante, y el problema está en conseguir justamente que los indicadores, no susceptibles de cambio con tanta rapidez, se adapten y respondan a su cometido. Los indicadores deberían estar lo suficientemente estandarizados como para que se pudiesen adaptar a estos cambios de cada ayuntamiento. Con este segundo encuentro quedaba pendiente la propuesta definitiva de indicadores básicos, cosa que propusimos hacer en el tercer encuentro.



#### 1.4. Tercer encuentro

Este tercer encuentro se celebró en marzo de 2001 en el Ayuntamiento de Cerdanyola del Vallès, donde nuevamente se consolidó el número de participantes. En esta ocasión, el objetivo principal era llegar a la propuesta final de indicadores. La batería de indicadores en la que pensábamos tenía la siguiente estructura:

- Unos indicadores de mínimo común denominador, de primer nivel (no más de 30) y que podrían ser generalizados a todos los ayuntamientos, tanto a aquellos que iban muy avanzados y aplicaban formas de gestión más innovadoras, como a aquellos que se encontrasen en una fase inicial de análisis de gestión de los servicios que prestaban.
- Confeccionar una batería de indicadores más amplia (75 aproximadamente), para incentivar a aquellos que ya habían trabajado en el desarrollo de nuevos instrumentos y gestión municipal para que pudiesen ampliar el conocimiento de su propia entidad y perfeccionar las técnicas usadas.

La metodología que seguimos en este tercer encuentro fue, en primer lugar, discutir, modificar y plantear todos los problemas que podíamos detectar alrededor de los indicadores de primer nivel, aunque también se plantearon algunos problemas de los indicadores de segundo nivel. Los grupos de trabajo se dividieron en siete, de acuerdo con la correspondiente distribución de los servicios municipales analizados. El encargo principal fue acabar de definir la primera batería que, de hecho, constituía nuestro principal objetivo.

Evidentemente, las diferentes interpretaciones y usos de los indicadores en función del tamaño y características socioeconómicas de los municipios continuaron siendo motivo de debate y estudio. Lejos de finalizar, estos temas volverán a estar presentes en el momento en que cada ayuntamiento participante analice sus resultados en comparación a los del grupo; y también cuando cada uno de los ayuntamientos intente reinterpretar internamente estos indicadores con la intención de buscar nuevas ideas de mejora en los servicios que presta.

#### 1.5. Cuarto encuentro

El cuarto y definitivo encuentro se celebró en febrero de 2002 en el Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat. En dicho encuentro también se consolidó el número de participantes y se contó, además, con la participación de algunos técnicos de Corporaciones locales que se habían encargado de la recogida de los datos; ello facilitó el hecho de llegar a acuerdos sobre la definición exacta de la información a recoger.

Esta jornada de trabajo se organizó también mediante los mismos grupos de trabajo constituidos en anteriores reuniones. En cada grupo participaban representantes de ayuntamientos que ya habían calculado los indicadores y se expusieron las dudas y comentarios oportunos para homogeneizar los cálculos y para completar la propuesta de indicadores. Cabe decir que los comentarios realizados en cada comisión fueron muy concretos y técnicos, y sirvieron para dar solución a las dificultades aparecidas en su cálculo.

Al final de la jornada se expusieron en plenario las conclusiones de cada grupo y se consensuaron las líneas directrices definitivas para el diseño de la propuesta final de indicadores de gestión. A partir de ahí, los coordinadores de cada grupo de trabajo se encargaron de elaborar la propuesta final o batería final de indicadores que se entregarían a los técnicos municipales de los ayuntamientos participantes.

El objetivo esencial de la propuesta de indicadores enviada a los municipios participantes en el proyecto era poner a disposición de los técnicos de los ayuntamientos los instrumentos metodológicos necesarios para facilitar la respuesta de un cuestionario y garantizar una homogénea recogida de la información para construir los indicadores.

Con carácter general se distribuyeron hojas de cálculo en formato Excel a los ayuntamientos participantes. Éstas contenían tanto la encuesta de datos básicos como los cálculos de los ratios para cada ayuntamiento. Con el objeto de facilitar una recogida homogénea de datos se establecieron dos precisiones iniciales:

- En primer lugar, se recomendaba introducir comentarios y aclaraciones acerca de los datos aportados en relación a cada servicio municipal. De este modo, sería posible establecer distinciones entre

situaciones diferentes, que evitarían errores de coherencia en la información que, consecuentemente, se utilizaría como base de cálculo de los indicadores y posterior construcción de las series de valores anuales.

- En segundo lugar, para construir cada indicador se empleaban los datos básicos primarios. Estos últimos eran los únicos que debían facilitar los ayuntamientos participantes, no siendo necesario realizar el cálculo del indicador, el cual se efectuaba automáticamente a través de las fórmulas introducidas en la hoja de cálculo Excel.

Una vez recogida la información de los ayuntamientos, el personal técnico de la Fundación Carles Pi i Sunyer depuró y estableció un cierto control sobre los resultados obtenidos. Es decir, se homogeneizó la forma de cálculo de los indicadores para que fueran totalmente comparables. Finalmente, conjuntamente con los coordinadores de los diferentes grupos de trabajo, se replanteó la propuesta definitiva de los indicadores básicos o de primer nivel a partir de los resultados obtenidos de acuerdo con la génesis y los objetivos planteados en el primer encuentro. Esta propuesta final de indicadores es fruto, sobre todo, del consenso por parte de diferentes agentes municipales realmente implicados en la provisión y gestión de los servicios públicos locales. Tampoco se pretende que ésta sea la propuesta "definitiva", sino que únicamente constituya un punto de partida coherente para el análisis de servicios públicos municipales.

## 2. PROPUESTA DE INDICADORES POR ÁMBITOS FUNCIONALES

A partir de la metodología de trabajo y de la sistemática utilizada en las reuniones y sesiones de trabajo mantenidas durante todo el proyecto, se ha optado por agrupar los diferentes servicios públicos locales en siete ámbitos funcionales para así obtener unos indicadores que faciliten la gestión de dichos servicios de manera más pragmática, homogeneizada y sistematizada. Dichos ámbitos de agrupación son los siguientes:

- Indicadores de perfil de ciudad
- Servicios sociales (atención social primaria, prestaciones económicas, rentas mínimas de inserción, ayuda a domicilio)
- Servicios personales (educación infantil y primaria, educación no obligatoria, guarderías, bibliotecas, deportes, policía)
- Atención al ciudadano
- Limpieza viaria
- Recogida de residuos sólidos urbanos
- Alumbrado

En cuanto al proceso de selección y de cálculo de los indicadores referentes a cada servicio público local, se estableció una doble clasificación. En primer lugar, y hacia donde se han dedicado los mayores esfuerzos, se han definido unos indicadores básicos o de primer nivel: se trata de un juego mínimo de indicadores imprescindibles para ofrecer una información sintética, relevante y útil sobre el funcionamiento de dichos servicios. En total hemos obtenido 55 indicadores básicos, teniendo en cuenta que algunos se repiten en diferentes servicios. En segundo lugar, se han clasificado unos indicadores de segundo nivel o complementarios: la información que ofrecen es igualmente válida para una comparación intermunicipal, pero finalmente se descartaron porque la recogida de información en el cuestionario presentó problemas de interpretación y no resultó homogénea. Por otro lado, hay que tener en cuenta que algunos de los ayuntamientos participantes ya están trabajando en sus municipios con más indicadores de los que se acuerdan en este proyecto.

### 2.1. Consideraciones generales

Antes de entrar en un análisis más detallado de los indicadores propuestos para cada ámbito funcional, consideramos necesario realizar unas consideraciones metodológicas previas con carácter genérico referidas a todos los indicadores propuestos:

- Número de habitantes: por número de habitantes se entenderá la cifra de población más reciente que pueda aportar el INE. En este caso se adoptará la resultante de la revisión del padrón municipal a 1 de enero de 2001.

- **Gasto:** se entenderá como gasto el gasto presupuestario liquidado consolidado, resultado de la suma de aquellos importes que hayan sido consignados como gastos en los capítulos I, II y IV del presupuesto de cada corporación y sus organismos autónomos. En este caso, para el cálculo de los indicadores de gasto se utilizan las liquidaciones del ejercicio del 2001 calculadas en euros.
- **Gasto capítulo I:** se computarán las remuneraciones brutas de todo el personal asignado al servicio y el coste de seguridad social a cargo de cada ayuntamiento. En él se incluyen el personal de atención directa, los técnicos responsables y los jefes de servicio o de unidad, hasta aquel nivel directivo que se dedique exclusivamente al servicio. En los casos en que se comparta responsabilidad se excluirá a aquellos empleados cuya dedicación sea inferior al 50%. No se incluirán los costes del personal subcontratado a terceros que deberán aparecer en los capítulos II o IV.
- **Gasto capítulo II:** se imputan los gastos que, por este capítulo, se hayan imputado directamente al servicio. Si el servicio se encuentra parcial o totalmente externalizado, se computarán los gastos directos que esta forma de gestión del servicio ocasiona a cada ayuntamiento. Los gastos indirectos pero de fácil y clara imputación deberán ser incluidos; por ejemplo, en el supuesto de compartir edificio, podrán imputarse los gastos en función de los m<sup>2</sup> que ocupe el servicio. Otros gastos de carácter indirecto, como por ejemplo los derivados de la administración del personal, secretaría, intervención, etc., no se han de imputar.
- **Gasto capítulo IV:** transferencias de cada ayuntamiento a terceros (subvenciones, convenios, ayudas, premios, becas...) que haya generado el servicio.
- **Número de empleados:** el número de empleados se calculará basándose en el número de horas anuales del personal con dedicación al servicio. Por tanto, se pide el sumatorio de horas de trabajo realizadas por todas las personas contratadas con independencia de su nivel de dedicación (total o parcial). El cálculo del número de empleados se realizará automáticamente en las hojas de cálculo (dividiendo el total de horas resultantes por 1.575 horas/año-persona). En el caso de dedicaciones compartidas, podrá incluirse la parte proporcional que se crea adecuada, siguiendo el mismo criterio que el aplicado en los gastos del capítulo 1. Si el servicio está parcial o totalmente externalizado podrán contabilizarse el número de horas contratadas.
- **Suelo urbano:** superficie de suelo urbano en kilómetros cuadrados.

## 2.2. Indicadores de perfil de la ciudad

**Coordinador: Xavier Muñoz i Torrent**

El proyecto incorpora la propuesta presentada inicialmente por 10 municipios de rango medio del entorno metropolitano de Barcelona (Barberà del Vallès, Granollers, Manresa, Mataró, Rubí, Sabadell, Santa Coloma de Gramenet, Terrassa, Vic, Vilanova i la Geltrú) en el sentido de complementar los diferentes capítulos con una batería de mínima de indicadores que reflejen los rasgos principales de las ciudades participantes en el proyecto y permitan el encuadre socioeconómico de los indicadores de gestión que se proponen para medir las distintas políticas locales.

Los estadísticos e indicadores que se presentan parten de una selección de entre una batería de 120, contenida en el proyecto «El perfil de la ciudad. Medida de la calidad de vida y la sostenibilidad en las ciudades medianas europeas», que promueven dichos municipios a nivel regional y europeo. El proyecto tiene como objetivo la articulación de un sistema de indicadores, estable en el tiempo y mejorable y adaptable al entorno, que, de forma ágil y rápida, permita obtener una visión de los factores-clave de cada ciudad y de su evolución, así como del impacto que la acción pública genera. El proyecto plantea como objetivo operativo principal la adquisición de la capacidad suficiente para dar conocimiento puntual y sintético sobre la evolución de las ciudades, con un doble interés:

- a) Conocer la evolución del territorio propio haciendo énfasis en los factores esenciales de calidad de vida que son mesurables estadísticamente (comparación entre diferentes momentos de la situación de la ciudad).
- b) Conocer la evolución de la ciudad en relación a la de otras ciudades del mismo rango (comparación con otras ciudades).

La organización de los indicadores de ciudad no responde a la misma lógica de estructuración de los indicadores de gestión de servicios públicos. Existe, en primer lugar, un conjunto de variables que constituyen

observaciones empíricas que permiten aproximarnos a un hecho o acontecimiento. Éstas se concretan en un estadístico. Las variables incluidas son las siguientes:

- Población
- Población de 65 años y más
- Población de 0 a 16 años
- Población de nacionalidad extracomunitaria
- Extensión del término municipal en km<sup>2</sup>
- Número de plazas hoteleras, de camping, apartamentos y casas de turismo rural
- Número de habitantes con estudios superiores
- Población activa
- Población desocupada
- Renta media de las personas físicas
- Número de electores en las últimas elecciones municipales
- Número de personas que votaron en las últimas elecciones municipales
- Número de alumnos de enseñanza secundaria

En segundo lugar, encontramos el apartado de indicadores propiamente dichos, entendidos como combinaciones de estadísticos:

- Porcentaje de población de 65 años y más
- Porcentaje de población de 0-16 años
- Porcentaje de población extracomunitaria
- Densidad de población
- Tasa de dependencia
- Porcentaje de habitantes con estudios superiores
- Plazas hoteleras por 100 habitantes
- Tasa de paro registrado
- Participación en las elecciones locales

Más información sobre el proyecto «El perfil de la ciudad. Medida de la calidad de vida y la sostenibilidad en las ciudades medianas europeas» en: <http://www.terrassa.org/laciutat/xifres/estudis/perfildelaciutat/perfile.html>

### **2.3. Indicadores de servicios sociales**

**Coordinadora: Lourdes Zanuy Sanlorien**

Este servicio público no es de prestación obligatoria por parte de los municipios y está sujeto a fuertes diferencias de prestaciones sociales, pues cada municipio entiende los servicios sociales de manera diferente en función de sus necesidades reales, de su presupuesto y de sus diferentes formas organizativas y de prestación de los mismos. En este sentido, el presente documento clasifica los servicios sociales en la prestación de cuatro grandes grupos de atenciones sociales:

- Servicios básicos de atención social primaria. Se definen como el conjunto de acciones profesionales realizadas por el equipo básico de atención social primaria (EBASP), que tienen por objetivo mejorar el bienestar social de las personas, favorecer la integración social e intervenir, especialmente, en situaciones de riesgo social. Se trata de servicios de provisión obligatoria por parte de los municipios superiores a los 20.000 habitantes y por las comunidades autónomas u otros organismos territoriales en los territorios de municipios menores de 20.000 habitantes, excepto cuando éstos asuman directamente el servicio de forma opcional
- Prestaciones y/o ayudas económicas
- Rentas mínimas de inserción
- Servicios de ayuda domiciliaria a la tercera edad

Para una correcta definición de las funciones que se realizan a partir de la clasificación anterior de los servicios sociales, se propone –aquí quizás con mayor énfasis en comparación con el resto de servicios analizados dada

su heterogeneidad– que cada Ayuntamiento defina lo que se entiende como servicios sociales e incluso que se detallen los programas ofrecidos dentro de cada modalidad analizada.

Los **indicadores básicos** propuestos, en cada una de las cuatro clasificaciones, son los siguientes:

1. Gasto/habitante
2. Nivel de cobertura

En relación al primer indicador, en el caso de los servicios básicos de atención social primaria se sustituyen los habitantes por las personas atendidas. Este indicador también se calcula agregando los cuatro servicios analizados. El concepto de personas atendidas contempla el total de personas atendidas en algún momento del año, independientemente de las consultas que realicen. El indicador de cobertura se refiere al nivel de personas atendidas o usuarias de cada servicio en relación al total de habitantes del municipio.

#### **2.4. Indicadores de servicios personales**

**Coordinador: Joan Ramon Pastor i Milan**

Por servicios personales se han agrupado tanto servicios de prestación obligatoria como servicios de prestación no obligatoria o voluntaria según establecen la Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las bases del régimen local y la Llei 8/1987, de 15 d'abril, municipal i de règim local de Catalunya. Como ejemplo de los servicios obligatorios se han estudiado las bibliotecas (servicio obligatorio para municipios de más de 5.000 habitantes), instalaciones deportivas y protección civil –policía– (ambos servicios obligatorios en municipios de más de 20.000 habitantes) y el mantenimiento de centros docentes públicos (servicio obligatorio para todos los municipios de Cataluña según establece la Llei 8/1987). Como servicios no obligatorios se han estudiado la educación no obligatoria y las guarderías.

##### **2.4.1. Bibliotecas**

Corresponde a un servicio obligatorio en municipios de más de 5.000 habitantes. Dada la habitual confluencia de varias administraciones en la financiación de las bibliotecas (comunidad autónoma, diputaciones, consejos comarcales, mancomunidades...) se ha optado por agregar los diferentes capítulos de ingresos y gastos procedentes de todas las administraciones implicadas.

Los **indicadores básicos** propuestos han sido los siguientes:

1. Gasto por habitante
2. Préstamos por habitante
3. Plazas disponibles por habitante
4. Gasto por visitante
5. Relación entre habitantes y visitantes

##### **2.4.2. Servicios deportivos**

Este conjunto de servicios municipales es de prestación obligatoria en municipios mayores de 20.000 habitantes. En nuestro análisis, bajo el epígrafe de servicios deportivos municipales, se incluye el total de la oferta deportiva municipal en espacios deportivos convencionales: pistas polideportivas, pabellones polideportivos, salas deportivas, campos polideportivos, piscinas cubiertas, piscinas descubiertas, campos de atletismo y espacios de raqueta.

Como **indicador básico** se ha propuesto el gasto por habitante. Como indicadores complementarios o de segundo nivel incluidos en el anexo de esta publicación figuran los siguientes: gasto por uso, gasto por practicante y la relación entre practicantes y habitantes. El motivo de no incluir éstos como básicos ha sido por la forma heterogénea de contabilización de los usuarios y practicantes por los diferentes ayuntamientos. En un futuro el uso generalizado de mecanismos automáticos de control de presencia (tornos, etc.) y las encuestas sobre hábitos deportivos de los habitantes de cada municipio permitirán recoger los datos de forma más homogénea y, por consiguiente, se podría extender el uso de estos conceptos.

### 2.4.3. Policía local

La policía local es un servicio obligatorio en municipios de más de 20.000 habitantes. Para una mejor comprensión de las funciones de la policía local y para poder comparar éstas entre municipios diversos se deberían establecer indicadores que relacionen los *inputs* con los *outputs* del servicio. Atender solamente el coste del servicio no supone información suficiente para evaluar su nivel de calidad, eficiencia y eficacia. Respecto a los *inputs* tenemos los recursos económicos empleados, el personal, los equipamientos y las instalaciones. Cabe decir en concreto que las instalaciones han ido creciendo en los últimos años y suponen un coste considerable para las economías municipales. Respecto a los *outputs* o servicios que se ofrecen se propone medirlos en forma de actuaciones concretas (de tráfico, administrativas, de seguridad, etc.).

Aunque el análisis anterior sería el más adecuado, se ha optado por no utilizar los *outputs* del servicio en los indicadores básicos o de primer nivel. El motivo principal es la heterogeneidad en la recogida de la información entre los distintos ayuntamientos. Solamente en algunos casos los municipios participantes en el estudio han especificado qué programas concretos de gestión utilizan para clasificar las actuaciones policiales. De esta manera dejamos el análisis separado por actuaciones para los indicadores de segundo nivel.

Los **indicadores básicos** propuestos han sido los siguientes:

1. Gasto por habitante
2. Relación entre habitantes y policías locales (agentes)
3. Relación entre habitantes y del total personal de la policía local

### 2.4.4. Enseñanza infantil y primaria

Se refiere al gasto municipal derivado del cumplimiento de la legislación vigente en la Comunidad Autónoma de Cataluña (Llei 8/1987, de 15 d'abril, municipal i de règim local de Catalunya) en relación a la financiación del gasto corriente de la educación obligatoria por parte de las Corporaciones locales (educación primaria, secundaria, bachillerato, módulos formativos). Básicamente se incluirán los gastos de mantenimiento de los centros docentes, pero en caso que el ayuntamiento asuma mayores responsabilidades (por ejemplo, que asuma la totalidad del coste de funcionamiento del centro escolar) también se deberán especificar todos los demás capítulos de gasto en los que incurra éste, sus organismos autónomos o sus empresas municipales.

Los **indicadores básicos** propuestos han sido los siguientes:

1. Gasto estándar obligatorio por habitante
2. Gasto complementario por habitante
3. Gasto total (estándar y complementario) por habitante
4. Gasto total (estándar y complementario) por aula
5. Gasto total (estándar y complementario) por alumno

Al igual que en el resto del trabajo, el gasto calculado corresponde a la consolidación de gastos entre la Corporación, sus organismos autónomos y sus empresas municipales. El gasto estándar se ha definido como el gasto por servicios de obligada prestación por el ayuntamiento, que corresponde básicamente al mantenimiento de los centros docentes de educación primaria. El gasto complementario o voluntario corresponde al gasto que va más allá del estándar y obedece a compromisos concretos de cada ayuntamiento con su ciudadanía. Por aulas se han de recoger el total de éstas en los centros educativos públicos correspondientes a niños y niñas entre 3 y 12 años.

### 2.4.5. Educación no obligatoria

Se refiere a la oferta educativa no contemplada en el punto anterior. Incluye así escuelas de educación especial, de música, de artes y oficios (formación post-obligatoria), programas de garantía social, formación ocupacional, escuelas de adultos, universidades, etc.

Los **indicadores básicos** propuestos han sido los siguientes:

1. Gasto por habitante
2. Gasto por alumno
3. Esfuerzo por habitante
4. Esfuerzo por alumno

Para una mejor comprensión del alcance de la educación no obligatoria los municipios participantes en el estudio tenían que detallar la oferta educativa no obligatoria incluida en la cifra de gastos facilitada.

#### **2.4.6. Guarderías**

Las guarderías son un servicio municipal voluntario para los ayuntamientos. Para su cálculo se han considerado las guarderías gestionadas de forma directa por el ayuntamiento, organismo autónomo o empresa municipal, así como aquéllas con participación municipal y de otras administraciones, como diputaciones, consejos comarcales... y aquéllas gestionadas por empresas privadas en régimen de concesión administrativa. Por guarderías se contempla el periodo de 0-3 años de edad.

Los **indicadores básicos** propuestos han sido los siguientes:

1. Gasto por habitante
2. Gasto por alumno
3. Esfuerzo por habitante
4. Esfuerzo por alumno

Como indicadores de segundo nivel se han establecido el nombre de alumnos en guarderías públicas y en concesión en relación al total de niños y niñas de 0 a 3 años del municipio, y también el indicador de oferta de plazas en guarderías públicas en el municipio en relación al total de plazas disponibles en guarderías (plazas públicas y privadas).

#### **2.5. Indicadores de atención al ciudadano**

**Coordinador: Salvador Parrado Díez**

Este servicio se refiere a las unidades que informan con carácter general sobre el ayuntamiento y que permiten a los ciudadanos realizar trámites de cualquier tipo, a través de diferentes canales: presencial, telefónico, telemático y postal. Como criterio general, se han contabilizado los trámites personalizados, y no las respuestas o gestiones automatizadas, desarrolladas por un sistema informático. Para el objeto de este trabajo, se excluyen las oficinas de turismo, otras oficinas sectoriales y los quioscos de información informatizados.

Dada la diversidad de servicios que pueden prestar las oficinas de atención al ciudadano, se ha recomendado a los ayuntamientos que ofrezcan un listado detallando los servicios prestados referidos a iniciación de trámites, resolución de expedientes, oferta de información... Como indicadores básicos de este servicio se han seleccionado aquellos que ofrezcan una información más homogénea de su conjunto, dejando para un análisis de segundo nivel indicadores referidos al tiempo medio de respuesta y a las diferentes modalidades de atenciones prestadas, entre otros.

Los **indicadores básicos** o de primer nivel propuestos son los siguientes:

1. Gasto/habitantes
2. Gasto/atención
3. Atenciones(\*)/personal atención directa
4. Atenciones/1.000 habitantes
5. Atenciones presenciales/atenciones totales

---

(\*) Se entiende por atención cada vez que una persona utiliza el servicio; esa persona podrá ser atendida sobre uno o más temas distintos; de manera que cada ciudadano computa como una atención, aunque realice más de una gestión. Así, el concepto de atención es equivalente al de usuario de este servicio.

## 2.6. Indicadores de limpieza viaria

**Coordinador: Antoni Mora i Puigví**

La limpieza de la superficie viaria de los municipios también es otro servicio de prestación obligatoria para todos los ayuntamientos. En este caso, el concepto de limpieza viaria incluye las actividades referidas a la limpieza únicamente de las calles y plazas (por tanto, no se refiere a la limpieza de jardines, zonas verdes y espacios similares), referidas a los siguientes conceptos: barridos y baldeos tanto manuales como mecánicos, descartelización y limpieza de pintadas, limpieza de vertederos, desratización, limpieza de playas, limpiezas especiales.

La propuesta inicial de indicadores de este servicio era bastante extensa, pero se observó que algunos de los indicadores no ofrecían una información relevante en la mejora de la gestión del servicio (podría ser el caso de calcular la maquinaria y las cisternas de riego en términos per cápita); o bien dicha información no era del todo fiable y homogénea (el concepto de amortización todavía no está correctamente incorporado en la estructura de costes de los servicios locales).

Los **indicadores básicos** propuestos son los siguientes:

1. Gasto/habitante
2. Gasto/kilómetros lineales
3. Kilómetros lineales/trabajador
4. Kilómetros lineales/máquina
5. Kilómetros lineales anuales limpiados/kilómetros totales

El concepto de kilómetros lineales se refiere al suelo municipal que se limpia; no se debe contabilizar el número de repeticiones de limpieza de una calle, plaza... Se entiende por maquinaria cualquier máquina dedicada a la limpieza viaria, pero especialmente se deben contabilizar las máquinas barredoras y baldeadoras. El último indicador se refiere al porcentaje que se obtiene al poner en relación los kilómetros limpiados durante todo el año (se acumulan los kilómetros diarios limpiados) con la superficie lineal total que se puede limpiar durante todo el año.

## 2.7. Indicadores de recogida de residuos

**Coordinadoras: Socorro Camacho Milara, Maribel Rivero del Hoyo**

Se trata éste de otro servicio público de prestación obligatoria por parte de las Corporaciones locales. El concepto utilizado de servicio público se basa en la recogida de residuos sólidos urbanos tradicional, es decir, la referida a la recogida indiferenciada (toda recogida de residuos que no sea selectiva y que se deposite en el contenedor de rechazo) y la selectiva (recogida diferenciada de papel y cartón, vidrio, plásticos, básicamente). De manera que no se tiene en cuenta la recogida de residuos de polígonos industriales, la recogida de animales, la recogida de residuos especiales, los gastos de educación ambiental... ni evidentemente los servicios relacionados con la eliminación de los residuos.

La prestación de estos servicios a través de sistemas de gestión mancomunados o supramunicipales incorpora mayor dificultad para disponer de información desagregada por municipios de manera fiable y homogénea. Además, en el caso de los indicadores referidos a los ingresos tributarios necesarios para financiar este servicio se añaden otras dificultades como la incorporación del coste de este servicio dentro de otros tributos locales.

Los **indicadores básicos** que se proponen (calculados tanto para la recogida indiferenciada como para la recogida selectiva, así como para el total) son los siguientes:

1. Gasto/habitante
2. Gasto/kilogramo
3. Rendimiento contenedor/año
4. Rendimiento/habitante
5. Kilogramos reciclados/kilogramos recogidos (este indicador únicamente se calcula para el total de los residuos)



Dado que la mayoría de Corporaciones locales tienen cedida la recogida de residuos a empresas subcontratadas, en el precio está incluida la amortización. Por tanto, si se presta el servicio directamente por parte del ayuntamiento, se deberá incluir en el gasto la amortización del inmovilizado, para así obtener datos comparables.

El concepto de rendimiento se refiere a la capacidad de kilogramos que puede almacenar un contenedor a lo largo de un año, y a la misma capacidad generadora de residuos por parte de los ciudadanos. Se ha de tener presente que los indicadores "Rendimiento contenedor/año" y "Gasto/habitante" o "Gasto/kilo" dependen del sistema de recogida que se aplique, en concreto, si se trata de lateral o trasera, iglú o lateral en RRSS. Esto es debido a que cada contenedor lateral recoge el doble de kilos que un contenedor trasero, por lo que el ratio será, aproximadamente, el doble según el sistema utilizado. En esta misma línea, el servicio puede ser más económico en el supuesto que se utilicen contenedores de carga lateral que en el de carga trasera.

## 2.8. Indicadores de alumbrado

**Coordinador: Enrique González Contreras**

El servicio público de alumbrado se trata de un servicio de prestación obligatoria por parte de las Corporaciones locales. Evidentemente, se refiere al servicio de iluminar las calles, plazas, carreteras, túneles... así como cualquier otra superficie urbana y residencial.

En relación a los **indicadores básicos** o de primer nivel, se ha hecho hincapié solamente sobre indicadores de economía, dejando para los indicadores complementarios los referentes a averías (por ejemplo, el porcentaje de averías en cada punto de luz) y resolución de las mismas (porcentaje de cumplimiento estándar del servicio), debido a la dificultad de cuantificación de dichos indicadores, dada la escasa y poco fiable información disponible:

1. Gasto/habitante
2. Gasto/punto de luz

Se entiende por puntos de luz toda instalación lumínica para el alumbrado público que tiene el municipio, así en cada punto de luz se pueden cuantificar más de una bombilla.

Se deja para un posterior análisis la inclusión de indicadores referentes al nivel de eficiencia prestado por el servicio de alumbrado, valorando el nivel de consumo de los puntos de luz en el sentido de posibilitar una iluminación más eficiente con un menor coste.

## 3. CONCLUSIONES

Actualmente la rendición de cuentas de los Entes públicos no puede limitarse únicamente a la presentación de los ingresos obtenidos y los gastos realizados. Igualmente, los presupuestos deben explicar y cuantificar los objetivos y programas a desarrollar con los recursos que contienen.

La transparencia en la gestión pública –elemento básico de la democracia– requiere establecer la publicidad de aquellos elementos que permitan conocer los diferentes aspectos de la gestión llevada a cabo. Ello comporta que se divulguen datos respecto a las actividades que se han realizado, junto con los costes de las mismas.

El volumen de recursos dedicado a los servicios públicos locales se ha incrementado de forma considerable durante los últimos años; ello ha comportado que se haya producido una necesidad –tanto por parte de los oferentes como de los demandantes– de garantizar una gestión eficaz de los mismos.

La voluntad de responder a esta demanda de mayor información, física y monetaria, respecto a la gestión de los servicios públicos, es lo que ha generado la necesidad de establecer mecanismos útiles de presentación de la misma. Y, sin duda, una de las mejores formas de hacerlo es a través de los indicadores. Éstos permiten hacer tanto comparaciones temporales como entre organismos, facilitan la información a gestores y consumidores, y se pueden utilizar también para definir los objetivos presupuestarios anuales.

La medición y mejora de la eficacia, la eficiencia y la economía constituyen objetivos que consideramos de obligado cumplimiento cuando hablamos de gestión pública. Éstos se pueden analizar solamente si se dispone de los indicadores adecuados. Una buena batería de indicadores de gestión permite el seguimiento de aquellos elementos que se consideren claves en la actividad de una organización –en nuestro caso, la municipal– y permite comparar la información propia con la de otros organismos que los apliquen o con valores objetivos, establecidos previamente.

No existen indicadores de uso universal. Hay muchos indicadores posibles para describir la gestión de un servicio; su elección dependerá básicamente de la utilidad que se quiera dar a los mismos. Los indicadores relativos a un servicio municipal pueden ser utilizados por el propio municipio para evaluar su gestión; también pueden utilizarse por parte de los organismos de control externo para fiscalizar la gestión; o incluso pueden establecerse para que los ciudadanos sean capaces de valorar la actividad de los organismos públicos.

Por tanto, la selección de un conjunto de indicadores no es un proceso neutro, con ello se responde a una aparente contradicción, que realmente es una complementariedad, entre la utilidad para el gestor en su esfuerzo para mejorar la gestión y la utilidad para el control y los ciudadanos, para conocer y comparar los servicios públicos y, si es necesario, reclamar mejoras en su provisión.

Existe el peligro de que con su implantación generalizada se consideren los indicadores como un objetivo en sí mismos y se oriente la gestión hacia la mejora de dicho indicador. Para evitarlo, al medir la actividad de un servicio, es conveniente establecer unos indicadores tales que reflejen en su conjunto la totalidad de su gestión, a la vez que también se recomienda establecer las conclusiones sobre un servicio en base al análisis de indicadores diversos y no de a uno solo.

También, en el momento de elegir, es preciso situarse entre los indicadores más específicos –que se ajustan a procesos concretos– y los generales –que facilitan las comparaciones de todo un servicio. Igualmente, hay que buscar un equilibrio adecuado entre la sencillez y la complejidad, que a menudo supone diferencias en la facilidad y el coste de elaboración. Todo ello se deberá llevar a cabo teniendo en cuenta y explicitando la heterogeneidad existente entre los diferentes entornos de aplicación de los mismos.

Por otro lado, aunque la aplicación de indicadores en la gestión en un organismo tiene evidentes utilidades para el examen y posterior mejora de su gestión, no cabe duda de que los mayores beneficios se obtienen cuando la aplicación de un conjunto definido y homogéneo de indicadores se hace en varios organismos. Y no porque ello genere la posibilidad de establecer un *ranking* de resultados y clasificaciones ordinales de organismos: lo realmente importante es que al disponer de diversos resultados de mediciones homogéneas –es decir, comparables– se pueden establecer las diferencias entre los organismos y, sobre todo, buscar la explicación a dichas diferencias. Esto último es lo que realmente permitirá, a cada organismo, determinar los elementos de las medidas de mejora posibles.

Evidentemente, parte de las diferencias se producen por motivos independientes a la gestión: pueden ser debidas, por ejemplo, a las características del territorio o a aspectos económicos o sociales de la población servida; también pueden producirse diferencias por los recursos dedicados o por la calidad de los productos ofrecidos; pero también, sin duda, una parte de las diferencias será resultado de la gestión efectuada. Explicar, por tanto, a qué responden los resultados obtenidos es el ejercicio fundamental en este tipo de comparaciones.

Si además de aplicarlos en un conjunto los indicadores se calculan periódicamente, su utilidad se incrementa aún más. Con ello se podrán ver las variaciones que se producen en un mismo organismo a lo largo del tiempo y también las variaciones temporales del conjunto, lo que permitirá introducir otros elementos explicativos de los resultados, los de tipo más general, como pueden ser la coyuntura económica o social.

Si ya convencidos de sus virtudes, queremos actualmente establecer una batería de indicadores adaptada a nuestra realidad, partimos con algunas ventajas, aunque se produzcan fruto del retraso que llevamos. Una de estas ventajas es el hecho de disponer de experiencias previas realizadas por otros países, los cuales han tenido

que hacer frente a problemas que nosotros ya encontraremos analizados debidamente. La utilización de indicadores en la Administración pública de varios países se ha venido efectuando desde hace muchos años de forma más o menos regular. En concreto, hace más de una década que se ha instituido de forma obligatoria en algunos de los países más desarrollados. Ejemplos de ello los podemos encontrar ya en la década de los noventa en la Audit Commission inglesa, la National Audit Office (ANAO) australiana, los Entes locales holandeses o el Governmental Accounting Standards Board (GASB) norteamericano.

En nuestro país se han producido en los últimos años muy diversos intentos de aplicar estas técnicas a los servicios públicos locales. Son diversos los ayuntamientos que han iniciado este camino individualmente y, respecto a una aplicación más amplia, destaca la actuación de la Diputación de Barcelona, pionera en este campo. Estas actuaciones han podido basarse en el considerable volumen de excelentes trabajos teóricos que, en los últimos años, han aparecido sobre el tema, como por ejemplo los que ha publicado la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Europas (AECA), el Colegio de Economistas de Cataluña, la Fundación Carles Pi Sunyer y otros muchos autores individuales.

Con todos estos elementos y las premisas que hemos ido señalando, un conjunto de personas –técnicos y políticos pertenecientes a diversas instituciones– con una preocupación común y desde enfoques diversos, han trabajado en este proyecto para la mejora de la gestión de los servicios públicos locales, convencidos de que era necesario solucionar una necesidad básica. El trabajo ha durado más de dos años y su objetivo ha sido definir un conjunto de indicadores básicos, de cálculo posible y fácil, con un coste relativamente bajo, pero que permitan una valoración real de la gestión de los principales servicios que prestan los ayuntamientos.

Su trabajo no se hubiera podido llevar a cabo sin la colaboración de un grupo de ayuntamientos que, de forma eficaz y desinteresada, mediante la participación de responsables y técnicos de los diferentes servicios, calcularon y evaluaron con sus propios datos, de forma iterativa, diversos conjuntos de indicadores; consensuando, finalmente, un grupo de indicadores: los que se presentan en este trabajo.

En el relato que se ha hecho de los trabajos realizados para poder llegar a la batería de indicadores establecida se pueden detectar las dificultades que dicho trabajo comporta, especialmente si –como en este caso– no se trata de una propuesta teórica surgida de un laboratorio académico, sino de unos indicadores experimentados prácticamente en diversos ayuntamientos y que han sido previamente definidos por técnicos conocedores del sector y gestores de los diferentes servicios.

Siguiendo el ejemplo de países más avanzados en este tema, se ha considerado que lo más adecuado sería que esta batería de indicadores básicos fuera implantada por una norma legal, en la que constara la manera de calcularlos, la forma de obtención de los datos necesarios, la periodicidad y las demás características de los mismos. Incluso si se considerase que inicialmente no fuera obligatoria su elaboración por parte de todos los organismos, sería conveniente establecer alguna fórmula que comportara un compromiso, no sólo para los que tuvieran que aplicarlo, sino también para aquellos que decidieran aplicarlos voluntariamente, así como también para los organismos de control, por lo que respecta a su fiscalización y publicación.

Se debe tener en cuenta que para que dichos indicadores sean creíbles y, por tanto, útiles, deben tener garantías de fiabilidad frente al ciudadano y, por tanto, deben estar sometidos –como, por otro lado, lo deben estar todas las cuentas públicas– a un proceso de control, tanto interno como externo. Este control debería verificar el proceso de elaboración de los costes, la forma de obtención de los demás datos y el cálculo de los indicadores.

Igualmente, debería tomarse en consideración que la evolución inherente a toda gestión comporta la inevitable necesidad de ir modificando periódicamente las características y el número de los indicadores y, por ello, también normativamente debería establecerse un mecanismo para el seguimiento y mejora continuada de dicho conjunto de indicadores. Esta necesidad de seguimiento y, en su caso, de modificación, es especialmente evidente en los primeros años de la introducción del mecanismo, que es cuando más se deberá luchar contra los posibles problemas que se presenten, especialmente los derivados de la mala explicación de sus resultados.

Si se puede considerar en algún aspecto meritorio el trabajo que aquí se presenta, es sin duda debido a que en los objetivos iniciales y en su proceso de elaboración se ha planteado –y creemos que se ha conseguido–

elaborar una propuesta aplicable, es decir, que pueda ser fácilmente traducida a una norma legislativa de establecimiento de este instrumento de mejora de la gestión pública local, que, por ejemplo, puede ser añadido a la rendición de cuentas anual y, por tanto, posteriormente, de forma conjunta al informe del organismo del control externo.

Precisamente para facilitar esta posible incorporación en la legalidad vigente, la propuesta es voluntariamente reducida (en concreto 55 indicadores), lo que incluso alguien podría considerar insuficiente. No se trata –como ya se ha explicado y se puede ver en los indicadores de segundo nivel –de que no se dispusiera de muchos otros indicadores válidos y probados, sino que, precisamente por esta vocación de ser la base de una actividad legalmente obligatoria, se tenía en mente su aplicación no únicamente en los municipios más avanzados o más concienciados en el tema de la gestión –como corresponde a la totalidad de los que forman parte del grupo de trabajo– sino en el conjunto de municipios catalanes.

La propuesta tiene muy presente que, aun tratándose de un conjunto relativamente limitado, su correcta aplicación requiere una dosis importante de trabajo y disciplina. Su implantación supone calcular los costes y cuantificar los diversos aspectos de cada uno de los servicios y aunque ello, en muchos casos, ya debería hacerse para dar cumplimiento a diferentes requisitos de la legislación vigente, sabemos que en realidad no es así. Pero, por otro lado, los resultados de su implantación, incluso de esta propuesta básica, serían sin duda muy positivos en todos los órdenes y, sobre todo, obligaría a la mayoría de nuestras Corporaciones locales a iniciar de forma adecuada el camino de la medida, la comparación y el control de la gestión de los servicios, un paso imprescindible para su mejora.

Para algunos, el intento puede ser considerado utópico, dado que, hasta ahora, los indicadores únicamente se han establecido en aquellos organismos que disponen de elementos con capacidad de organización y ganas de mejorar su gestión, especialmente en el ámbito de dirección. Pero precisamente por ser conscientes de esta realidad, además de las obvias ventajas en el ámbito general y de información, se considera como un elemento imprescindible de la propuesta que ésta se lleve a la práctica de forma generalizada y, para lograrlo, por medio de una norma de rango legal.

En cambio, para otros, este primer paso puede parecer demasiado corto, aunque en realidad es muy ambicioso. Sabemos, por la experiencia de los países que ya hace unos cuantos años implantaron mecanismos similares, que éste es un mecanismo de difícil implantación, que se debe ir adaptando paulatinamente a la realidad de la gestión de los servicios. Estos pocos indicadores básicos, una vez se tenga un cierto rodaje, van a ser, sin ninguna duda, perfeccionados y aumentados y, más adelante, servirán de base a mecanismos de seguimiento de la gestión más sofisticados, tanto a nivel municipal como en el ámbito general.

A pesar de todo, ésta no es una propuesta que agote su virtualidad en la implantación legal obligatoria, puesto que mientras ello no se produzca, los municipios que lo deseen, con la colaboración de la Fundación Carles Pi i Sunyer, podrán anualmente aplicar estos indicadores, facilitar los resultados obtenidos y, con ello, hacer posible la formación de una base de datos, que será objeto de una publicación, con las características que entre todos ellos acuerden, que permitirá conocer y comparar la situación relativa de cada uno de ellos en cada uno de los servicios.

Todo ello sin abandonar la vocación de este trabajo, que no es la de ser un desarrollo práctico y voluntario más, un instrumento de sobras conocido, sino, repetimos una vez más, la de ayudar a establecer las bases legales de un aspecto fundamental de la rendición de cuentas de los Entes públicos: la medición de la gestión. Con este espíritu se ha trabajado y por esta razón los promotores del trabajo, junto con la distribución habitual de este tipo de publicaciones, lo harán llegar a los diferentes organismos políticos y legislativos que pueden hacerlo realidad.

## INDICADORES BÁSICOS DE GESTIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS LOCALES

### Indicadores de ciudad

- Población
- Población de 65 años y más
- Población de 0 a 16 años
- Población de nacionalidad extracomunitaria
- Extensión del término municipal en km<sup>2</sup>
- Número de plazas hoteleras, de camping, apartamentos y casas de turismo rural
- Número de habitantes con estudios superiores
- Población activa
- Población desocupada
- Renta media de las personas físicas
- Número de electores en las últimas elecciones municipales
- Número de personas que votaron en las últimas elecciones municipales
- Número de alumnos de enseñanza secundaria
- Porcentaje de población de 65 años y más
- Porcentaje de población de 0-16 años
- Porcentaje de población extracomunitaria
- Densidad de población
- Tasa de dependencia
- Porcentaje de habitantes con estudios superiores
- Plazas hoteleras por 100 habitantes
- Tasa de paro registrado
- Participación en las elecciones locales

### Servicios sociales

1. Gasto/habitantes (euros por habitante)

#### *Servicios básicos de atención social primaria*

2. Gasto/persona atendida (euros por habitante)
3. Usuarios/1000 habitantes

#### *Prestaciones y/o ayudas económicas*

4. Gasto/habitantes (euros por habitante)
5. Usuarios/1000 habitantes

#### *Rentas mínimas de inserción*

6. Gasto/habitantes (euros por habitante)
7. Perceptores/1000 habitantes

#### *Servicios de ayuda a domicilio a 3ª edad*

8. Gasto/habitantes (euros por habitante)
9. Total horas de atención directa/habitantes (horas por habitante)

**Servicios personales***Bibliotecas*

10. Gasto/habitantes (euros por habitante)
11. Plazas/habitantes (plazas por habitante)
12. Visitantes/plazas (visitantes por plazas)
13. Gasto/visitantes (euros por visitante)
14. Visitante/habitantes (visitantes por habitante)

*Deportes*

15. Gasto/habitantes (euros por habitante)

*Policía local*

16. Gasto/habitantes (euros por habitante)
17. Habitantes/policías locales (habitantes por policía local)
18. Habitantes/personal (habitantes por personal de la policía)

*Enseñanza infantil y primaria*

19. Gasto consolidado estándar obligatorio/habitantes (euros por habitante)
20. Gasto consolidado complementario/habitantes (euros por habitante)
21. Gasto total/habitantes (euros por habitante)
22. Gasto total/aula (euros por aula)
23. Gasto total/alumnos (euros por alumno)

*Educación no obligatoria*

24. Gasto/habitantes (euros por habitante)
25. Gasto/alumnos (euros por alumno)
26. Esfuerzo/habitantes (euros por habitante)
27. Esfuerzo/alumnos (euros por alumno)

*Guarderías*

28. Gasto/habitantes (euros por habitante)
29. Gasto/alumnos (euros por alumno)
30. Esfuerzo/habitantes (euros por habitantes)
31. Esfuerzo/alumnos (euros por alumno)

**Atención al ciudadano**

32. Gasto/atención (euros por atención)
33. Gasto/habitantes (euros por habitante)
34. Atenciones/personal de atención directa
35. Atenciones/1000 habitantes
36. Atenciones presenciales/atenciones totales (% de atenciones presenciales sobre las totales)

**Limpieza viaria**

37. Gasto/km lineal (euros por kilómetro lineal)
38. Km lineales/trabajador
39. Km lineales/máquina
40. Km lineales anuales limpiados/km totales (% de kilómetros anuales limpiados sobre los totales)

## **Recogida de residuos**

### *Recogida indiferenciada*

#### *Indicadores económicos*

- 41. Gasto/kg (euros por kilogramo)
- 42. Gasto/habitantes (euros por habitante)

#### *Indicadores eficacia/eficiencia*

- 43. Rendimiento contenedor/año (kilogramos por contenedor al año)
- 44. Rendimiento/habitantes (kilogramos por habitante)

### *Recogida selectiva*

#### *Indicadores Económicos*

- 45. Gasto/kg (euros por kilogramo)
- 46. Gasto/habitantes (euros por habitante)

#### *Indicadores Eficacia/eficiencia*

- 47. Rendimiento contenedor/año (kilogramos por contenedor al año)
- 48. Rendimiento/habitantes (kilogramos por habitante)

### *Total residuos*

#### *Indicadores económicos*

- 49. Gasto/kg (euros por kilogramo)
- 50. Gasto/habitantes (euros por habitante)

#### *Indicadores eficacia/eficiencia*

- 51. Rendimiento contenedor/año (kilogramos por contenedor al año)
- 52. Rendimiento/habitantes (kilogramos por habitante)
- 53. % kg reciclados

## **Alumbrado**

- 54. Gasto/habitantes (euros por habitante)
- 55. Gasto/punto de luz (euros por punto de luz)





## TABLAS DE DATOS

Las siguientes tablas de datos han sido elaboradas a partir de los indicadores que han recibido mayor número de respuestas válidas por parte de los ayuntamientos participantes en el estudio. En algunos casos estas tablas contienen solamente indicadores de gasto; ello obedece a que únicamente ha sido posible recoger este dato, lo cual no debe interpretarse como que el dato del coste sea el único que consideremos necesario para realizar una comparación intermunicipal. A nuestro parecer, la lista de indicadores completa que aparece en el anexo constituye un buen ejemplo de batería de indicadores necesarios para conocer la gestión municipal, hacer un seguimiento de esta y poder hacer comparaciones entre ayuntamientos.

El valor de la media corresponde a la media aritmética de los datos recogidos. El hecho de tomar esta media y no otra –por ejemplo, una media ponderada por el número de habitantes de los municipios participantes en cada indicador– obedece únicamente a un criterio de simplicidad de cálculo.

Los valores máximo y mínimo aparecen como expresión de la dispersión de los datos entre sí para cada indicador.

### Servicios sociales

	<i>General</i>	<i>Servicios básicos de atención social primaria</i>		<i>Prestaciones y/o ayudas económicas</i>		<i>Rentas mínimas de inserción</i>		<i>Servicios de ayuda a domicilio 3ª edad</i>	
	Gasto/hab	Gasto/persona atendida	Usuarios/ 1000 hab	Gasto/hab	Usuarios/ 1000 hab	Gasto/hab	Perceptores/ 1000 hab	Gasto/hab	Total horas atención directa/hab
Mínimo	11,46	60,01	23,51	0,49	4,52	1,54	0,73	0,21	0,12
Máximo	41,99	489,17	144,40	2,60	26,13	9,80	10,37	3,56	0,27
Media	22,79	329,37	71,72	1,60	15,15	6,77	5,77	2,51	0,19

### Servicios personales

	<i>Enseñanza infantil y primaria</i>				
	Gasto consolidado estándar obligatorio/hab	Gasto consolidado complementario/hab	Gasto total/hab	Gasto total/aula	Gasto total/alumno
Mínimo	16,70	1,48	16,70	4.404,62	348,40
Máximo	36,81	9,14	36,81	14.137,57	653,79
Media	34,63	2,65	28,22	10.134,43	514,65

*Educación no obligatoria*

	Gasto consolidado/hab	Gasto/alumno	Esfuerzo/hab	Esfuerzo/ alumno <sup>1</sup>
Mínimo	0,45	7,06		
Máximo	17,80	3.327,49		
Media	8,87	867,95		

*Guarderías*

	Gasto consolidado/hab	Gasto/alumno	Esfuerzo/hab*	Esfuerzo/alumno*
Mínimo	1,32	1.179,10		
Máximo	12,59	4.288,89		
Media	10,26	4.835,25		

*Bibliotecas*

	Gasto/hab	Plazas/hab	Visitantes/plazas	Gasto/visitante	Visitante/hab
Mínimo	1,38	249,06	49,25	142,98	0,18
Máximo	6,34	371,41	820,57	1.293,65	4,93
Media	3,66	323,60	630,91	430,53	2,36

*Deportes*

	Gasto/hab
Mínimo	5,49
Máximo	50,42
Media	22,24

*Policía local*

	Gasto/hab	Hab/policías locales	Hab/personal policía local
Mínimo	33,43	677,38	614,97
Máximo	44,85	1.116,53	1.049,33
Media	41,19	830,08	764,47

**Atención al ciudadano**

	Gasto/atención	Gasto/hab	Atenciones/personal atención directa	Atenciones/ 1000 hab	Atenciones presenciales/ atenciones totales
Mínimo	1,94	2,15	6.700,18	506,99	39,35 %
Máximo	4,27	4,62	25.312,16	1.400,99	89,18 %
Media	3,29	3,74	12.055,84	961,32	71,25 %

<sup>1</sup> Los indicadores de esfuerzo por habitante y de esfuerzo por alumno que aparecen en blanco en la educación no obligatoria y en las guarderías constituyen, a nuestro entender, dos buenos indicadores básicos o de primer nivel que cabría mantener; por motivos diversos no han obtenido una respuesta adecuada por parte de los ayuntamientos participantes al estudio, pero consideramos que, igualmente, deben ocupar este puesto destacado en nuestro trabajo.

**Limpieza viaria**

	Gasto/km lineal	Km lineales/trabajador	Km/lineales máquina	% de km lineales anuales limpiados/km lineales totales
Mínimo	18,13	18,13	6,00	52,00 %
Máximo	41,30	6.178,85	68,00	85,00 %
Media	31,30	4.596,18	26,14	74,75 %

**Recogida de residuos***Recogida indiferenciada*

	Indicadores económicos		Indicadores eficacia/eficiencia	
	Gasto/kg	Gasto/hab	Rendimiento contenedor/año	Rendimiento/hab
Mínimo	0,02	7,85	25.836,45	372,57
Máximo	0,05	21,57	62.567,88	430,68
Media	0,03	13,32	37.636,86	337,77

*Recogida selectiva*

	Indicadores económicos		Indicadores eficacia/eficiencia	
	Gasto/kg	Gasto/hab	Rendimiento contenedor/año	Rendimiento/hab
Mínimo	0,03	2,16	4.350,70	42,78
Máximo	0,13	6,80	10.729,39	71,27
Media	0,08	4,03	7.020,07	52,72

*Total residuos*

	Indicadores económicos		Indicadores eficacia/eficiencia		% kg reciclados
	Gasto/kg	Gasto/hab	Rendimiento contenedor/año	Rendimiento/hab	
Mínimo	0,03	14,33	18.397,04	384,34	7,00 %
Máximo	0,07	28,56	59.861,80	473,46	15,55 %
Media	0,04	18,88	34.355,60	436,74	10,76 %

**Alumbrado**

	Gasto/hab	Gasto/punto de luz
Mínimo	5,35	46,82
Máximo	22,37	217,31
Media	10,26	102,02



## LISTADO DE INDICADORES PREVIOS

### SERVICIOS SOCIALES

#### *Variables*

Habitantes  
Capítulo 1 de gastos  
Capítulo 2 de gastos  
Capítulo 4 de gastos  
Presupuesto total de servicios sociales

#### *Indicadores básicos o de primer nivel*

Gasto por habitante  
Gasto por persona atendida

#### *Indicadores complementarios o de segundo nivel*

Peso en el presupuesto municipal  
Esfuerzo municipal

### Servicios básicos de atención social primaria

#### *Indicadores básicos o de primer nivel*

Gasto por persona atendida  
Cobertura  
Carga de trabajo

#### *Indicadores complementarios o de segundo nivel*

Incidencia  
Intensidad  
Espera para la primera atención  
Dispersión en el tiempo de espera de la primera atención  
Espera para el seguimiento  
Dispersión en el tiempo de la espera de seguimiento

### Prestaciones o ayudas económicas

#### *Indicadores básicos o de primer nivel*

Gasto por habitante  
Cobertura

#### *Indicadores complementarios o de segundo nivel*

Intensidad  
Tiempo de tramitación  
Dispersión en el tiempo de tramitación

### Rentas mínimas de inserción

#### *Indicadores básicos o de primer nivel*

Gasto por habitante  
Cobertura  
Carga de trabajo

*Indicadores complementarios o de segundo nivel*

Incidencias

Grado de inserción

Tiempo de tramitación

Dispersión en el tiempo de tramitación

**SERVICIOS PERSONALES**

*Variables*

Habitantes

**Educación obligatoria**

*Indicadores básicos o de primer nivel*

Gasto por habitante

Gasto por aula

*Indicadores complementarios o de segundo nivel*

Gasto por alumno

Gasto bienes y servicios / metros cuadrados

**Educación no obligatoria (total oferta educativa)**

*Indicadores básicos o de primer nivel*

Gasto por habitante

Alumnos / profesor

*Indicadores complementarios o de segundo nivel*

Gasto por alumno

Gasto por aula

Gasto personal / profesor

Alumnos / aula

Esfuerzo municipal por habitante

Esfuerzo municipal por alumno

**Escuelas de música**

*Indicadores básicos o de primer nivel*

Gasto por habitante

Alumnos por profesor

**Escuelas de artes y oficios**

*Indicadores básicos o de primer nivel*

Gasto por habitante

Alumnos por profesor

**Escuelas de adultos**

*Indicadores básicos o de primer nivel*

Gasto por habitante

Alumnos por profesor

## **Guarderías**

### *Indicadores básicos o de primer nivel*

Gasto por habitante

Alumnos guarderías municipales / población 0-3 años

### *Indicadores complementarios o de segundo nivel*

Gasto por alumno

Esfuerzo municipal por habitante

Esfuerzo / alumno

Ingresos / alumno

Plazas municipales / plazas totales

## **Bibliotecas**

### *Indicadores básicos o de primer nivel*

Gasto por habitante

Usuarios por visitante

Usuarios por habitante

Visitantes por plazas

### *Indicadores complementarios o de segundo nivel*

Gasto por visitante

Visitante / habitante

Visitantes / horas de apertura anuales

Visitantes / superficie

Usuarios / fondo

Usuarios / fondo bibliográfico

## **Deportes (total oferta deportiva)**

### *Indicadores básicos o de primer nivel*

Gasto por habitante

Practicantes / habitantes

## **Pistas deportivas**

### *Indicadores básicos o de primer nivel*

Gasto por habitante

Practicante / habitantes

### *Indicadores complementarios o de segundo nivel*

Gasto / usos

Ingresos / gastos

Gastos / horas de apertura anuales

Quejas / usuarios

## **Pabellones polideportivos**

### *Indicadores básicos o de primer nivel*

Gasto por habitante

Practicantes / habitantes

### *Indicadores complementarios o de segundo nivel*

Gasto / usos

Ingresos / gasto

Gasto / horas de uso anuales

## **Salas deportivas**

### *Indicadores básicos o de primer nivel*

Gasto por habitante

Practicantes por habitantes

### *Indicadores complementarios o de segundo nivel*

Gasto / usos

Ingresos / gasto

Gasto / horas de uso anuales

Quejas / usuario

## **Campos polideportivos**

### *Indicadores básicos o de primer nivel*

Gasto por habitante

Practicantes por habitante

### *Indicadores complementarios o de segundo nivel*

Gasto / usos

Ingresos / gasto

Gasto / horas apertura anuales

Quejas / usuario

## **Piscinas cubiertas**

### *Indicadores básicos o de primer nivel*

Gasto por habitante

Practicantes / habitantes

### *Indicadores complementarios o de segundo nivel*

Gasto / usos

Ingresos / gasto

Gasto / horas de apertura anuales

Quejas / usuarios

## **Piscinas descubiertas**

### *Indicadores básicos o de primer nivel*

Gasto por habitante

Practicantes / habitantes

### *Indicadores complementarios o de segundo nivel*

Gasto / usos

Ingresos / gasto

Gasto / horas de apertura anuales

Quejas / usuario

## **Campos de atletismo**

### *Indicadores básicos o de primer nivel*

Gasto por habitante

Practicantes por habitante

### *Indicadores complementarios o de segundo nivel*

Gasto / usos

Ingresos / gasto



Gasto / horas de apertura anuales  
Quejas / usuarios

### **Espacios de raqueta**

#### *Indicadores básicos o de primer nivel*

Gasto por habitante  
Practicantes / habitantes

#### *Indicadores complementarios o de segundo nivel*

Gasto / usos  
Ingresos / gasto  
Gasto / horas de apertura anuales  
Quejas / usuario

### **Policía local**

#### *Indicadores básicos o de primer nivel*

Gasto por habitante  
Habitantes / policías locales

#### *Indicadores complementarios o de segundo nivel*

Actuaciones de tráfico / habitantes  
Actuaciones de policía administrativa / habitantes  
Actuaciones de seguridad / habitantes  
Actuaciones de protección / habitantes  
Actuaciones de asistencia / habitantes

### **ATENCIÓN AL CIUDADANO**

#### *Variables*

Habitantes  
Capítulo 1 de gastos  
Capítulo 2 de gastos  
Capítulo 4 de gastos

#### *Indicadores básicos o de primer nivel*

Gasto por habitante  
Gasto por usuario  
Usuarios por 1000 habitantes  
Atenciones realizadas / empleados

#### *Indicadores complementarios o de segundo nivel*

Oficinas de atención al ciudadano / 1000 habitantes  
Usuarios / empleados  
Usuarios según canal de atención  
Consultas / personal de atención directa  
Horas de atención por semana típica  
Porcentaje de consultas propias sobre consultas totales  
Porcentaje de consultas derivadas sobre consultas totales  
Tiempo medio de respuesta

**LIMPIEZA VIARIA***Variables*

Habitantes

Capítulo 1 de gastos

Capítulo 2 de gastos

Capítulo 4 de gastos

*Indicadores básicos o de primer nivel*

Coste por habitante

Kilómetros lineales por trabajador

Kilómetros cuadrados por trabajador

Kilómetros lineales por máquina

Kilómetros cuadrados por máquina

Número de máquinas por trabajador

*Indicadores complementarios o de segundo nivel*

Gasto por trabajador

Gasto limpiezas especiales / gasto total

Número de habitantes por trabajador

Habitantes / número de máquinas barredoras, baldeadoras y cisternas de riego

Porcentaje de zona urbana que se limpia

Días por semana de limpieza de calles principales

Días por semana de limpieza de calles secundarias

Porcentaje de calles principales en el municipio

Porcentaje de calles secundarias en el municipio

**RECOGIDA DE RESIDUOS***Variables*

Habitantes

Capítulo 1 de gastos

Capítulo 2 de gastos

Capítulo 4 de gastos

*Indicadores básicos o de primer nivel*

Gasto por habitante

Coste de la recogida indiferenciada (rechazo) por habitante

Coste de la recogida orgánica por habitante

Coste de la recogida selectiva de papel por habitante

Coste de la recogida selectiva de vidrio por habitante

Coste de la recogida selectiva de plástico y otros materiales por habitantes

Coste de la eliminación de residuos por habitante

Rendimiento de recogida indiferenciada (rechazo) por habitante

Rendimiento de la recogida selectiva de papel por habitante

Rendimiento de la recogida selectiva de vidrio por habitante

Rendimiento de la recogida selectiva de plástico y otros por habitante

Rendimiento de la eliminación por habitante

Porcentaje de toneladas recicladas

*Indicadores complementarios o de segundo nivel*

Coste por tonelada recogida

Esfuerzo municipal por tonelada recogida

Coste por contenedor recogido (coste por enganche)

Coste por hora de m.o.d.

Porcentaje de costes indirectos y beneficio sobre el coste total

Habitantes por contenedores  
Capacidad de los contenedores por habitante  
Grado de mecanización del servicio  
Rendimiento por contenedor  
Rendimiento por enganche

#### **INDICADORES DE ALUMBRADO**

##### *Variables*

Habitantes  
Capítulo 1 de gastos  
Capítulo 2 de gastos

##### *Indicadores básicos o de primer nivel*

Coste por habitante  
Coste por punto de luz  
Tiempo medio de resolución de averías  
Porcentaje de averías en puntos de luz



## PARTICIPANTES Y AGRADECIMIENTOS

El presente documento no se hubiera podido llevar a cabo sin la colaboración de los ayuntamientos que han colaborado a lo largo del proceso y las personas que han aportado su esfuerzo y su trabajo:

Ayuntamiento de Alcanar  
Ayuntamiento de Alcobendas  
Ayuntamiento de Barcelona  
Ayuntamiento de Cornellà de Llobregat  
Ayuntamiento de El Prat de Llobregat  
Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat  
Ayuntamiento de Getxo  
Ayuntamiento de Gijón  
Ayuntamiento de Granollers  
Ayuntamiento de L'Hospitalet de Llobregat  
Ayuntamiento de Lleida  
Ayuntamiento de Mataró  
Ayuntamiento de Mollet del Vallès  
Ayuntamiento de Pamplona  
Ayuntamiento de Parets del Vallès  
Ayuntamiento del Prat de Llobregat  
Ayuntamiento de Sabadell  
Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat  
Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès  
Ayuntamiento de Sant Feliu de Llobregat  
Ayuntamiento de Santa Coloma de Gramenet  
Ayuntamiento de Terrassa  
Ayuntamiento de Vic  
Ayuntamiento de Viladecans  
Ayuntamiento de Vilanova i la Geltrú

Josep Abellán Martínez, Ayuntamiento de Sabadell  
Pere Adam Guerri, Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat  
Pere Adell Montala, Ayuntamiento de Santa Coloma de Gramenet  
Tomàs Alba Sánchez, Ayuntamiento de Lleida  
Jordi Arderiu Camarasa, Institut Municipal de Promoció Econòmica de Mataró  
Carles Arias Casal, Ayuntamiento de Mataró  
José M<sup>a</sup> Baquedano Adrián, Ayuntamiento de Pamplona  
Meritxell Batet Lamaña, Fundació Carles Pi i Sunyer  
Francisco Javier Bernabeu Llovet, Ayuntamiento de Pamplona  
Marta Bernad Tarragó, Sindicatura de Comptes  
Xavier Bertrana Horta, Fundació Carles Pi i Sunyer  
Socorro Camacho Milara, Ayuntamiento de El Prat del Llobregat  
Enric Camps i Climent, Ayuntamiento de Santa Coloma de Gramenet  
Josep M. Canals i Miquel, Ayuntamiento de Sabadell  
Joan Cañas Amat, Ayuntamiento de Viladecans  
Maite Carol Sanjurjo, Ayuntamiento de Badia del Vallès  
Xavier Carrascós Garcia, Ayuntamiento de Mataró / UB  
Josep M. Carreras i Puigdengolas, Sindicatura de Comptes  
Francesc Carulla i Gratacós, Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès  
Antoni Cortés i Román, Diputació de Barcelona

Carlos Cueto Cedillo, Ayuntamiento de Alcobendas  
Àlex Díaz Quesada, Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat  
Ramon Dordal Zueras, Diputació de Barcelona  
Llorenç Estivill Alonso, Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat  
Josep M. Farreras Hernández, Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat  
Joaquim Farriol Valette, Ayuntamiento de Sabadell  
Diego José Fernández Fernández, Ayuntamiento de Mataró  
Marco Antonio Fernández Gutiérrez, Ayuntamiento de Gijón  
Gemma Fernández Torrijos, Ayuntamiento de Santa Coloma de Gramenet  
José Manuel Fernández Villaverde, Ayuntamiento de Mollet del Vallès  
Josep Maria Ferré Bargalló, Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat  
Anna Ferrer Giménez, Ayuntamiento de Barcelona  
Albert Gadea i Carrera, Ayuntamiento de Santa Coloma de Gramenet  
Javier García Alonso, Ayuntamiento de Getxo  
Ariadna García i Esteban, Foment de Terrassa, SA  
Joan García Martí, Ayuntamiento de Parets del Vallès  
Xavier Garrigós Such, Diputació de Barcelona  
Amelia Gavilan Pasaron, Ayuntamiento de Santa Coloma de Gramenet  
Enric Giner Rodríguez, Ayuntamiento de Esplugues del Llobregat  
Magdalena Goiria Pueyo, Ayuntamiento de Getxo  
Encarna Gómez i Cañadas, Ayuntamiento de Terrassa  
Enrique González Contreras, Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat  
Javier Hurtado Saiz, Ayuntamiento de Santa Coloma de Gramenet  
Sandra Jiménez Cabana, Sindicatura de Comptes  
Mikel Kerexeta Kortabarria, Ayuntamiento de Getxo  
Enric Llurba Guillemat, Ayuntamiento de Santa Coloma de Gramenet  
Merche López de Coca Millán, Grameimpuls, SA  
Ernesto Marco Fernández, Ayuntamiento de Cornellà de Llobregat  
Jordi Marín Puigpelat, Fundació Tecnocampus / EUPMT  
Eduard Martín-Mora Lill, Ayuntamiento de Barcelona  
Ramon Maspons Bosch, Ayuntamiento de Granollers  
Ignacio Mateos García del Busto, Ayuntamiento de Lleida  
Xavier Mèlich Porres, Consell Comarcal del Montsià / Ayuntamiento de Alcanar  
Francesca Moliner Cherta, Ayuntamiento de Barcelona  
Silvia Montañés Clemente, Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat  
M<sup>ra</sup> Antonia Monteagudo Cantero, Ayuntamiento de Alcobendas  
Antoni Mora i Puigví, Universitat de Vic  
Mercè Munné Dedeu, Diputació de Barcelona  
Xavier Muñoz i Torrent, Foment de Terrassa, SA  
Andrés Navarro Galera, Universidad de Granada  
Eduardo Nebot Herrando, Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat  
José Antonio Nieves Alarcón, Ayuntamiento de Santa Coloma de Gramenet  
José Luís Pablos Rodríguez, Ayuntamiento de Gijón  
Carlos Pardo Grau, Fundació Barberà Promoció  
Salvador Parrado Díez, UNED  
Joan Ramon Pastor Milan, Diputació de Barcelona  
Josep Antoni Plaza Budia, Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat  
Carla Prat i Vives, Ayuntamiento de Santa Coloma de Gramenet  
Sonia Ramírez Domínguez, Ayuntamiento de Parets del Vallès  
Gerard Reverté Calvet, Institut Municipal de Promoció Econòmica  
Mariona Ribera Esparver, Ayuntamiento de Parets del Vallès  
Maribel Rivero del Hoyo, Ayuntamiento del Prat de Llobregat  
Roger Roca Saquero, Ayuntamiento de Sabadell  
Júlia Romero Álvarez, Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat  
Nacho Romero Galdós, Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat  
Josep M. Sabater Navarro, Ayuntamiento de Vilanova i la Geltrú  
Enrique Sacanell Berruoco, Ayuntamiento de Getxo

Joan Ramon Sagalés Guillamon, Ayuntamiento de Cornellà de Llobregat  
Toni Salvadó i Nayach, Institut Municipal de Promoció Econòmica i Social de Rubí  
Beatriz Santiago Martín, Diputació de Barcelona  
Neus Senin Muñoz, estudiante Máster en Hacienda Autonómica y Local de la UB  
Albert Serra Martín, ESADE  
Àngels Serra Soler, Ayuntamiento de Santa Coloma de Gramenet  
Salvador Serrat Comerma, Ayuntamiento de Sabadell  
Mercè Serre Castilla, Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès  
Xavier Sisternas Surís, Ayuntamiento de Barcelona  
Joaquim Solé Vilanova, Universitat de Barcelona  
Ferran Torras Llosa, Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat  
Francesc Torrejón Comino, Ayuntamiento de Mataró  
Joan Turu Parellada, Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat  
Paloma Valle Pardeiro, Ayuntamiento de Cornellà de Llobregat  
Pablo Vázquez de Castro, Ayuntamiento de Gijón  
Pilar Vázquez Palacios, Entidad Municipal de Limpieza de Gijón  
Javier Vicén Encuentra, Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat  
Santiago Vidal Martínez, Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat  
Josep Lluís Vilanova Indiano, Ayuntamiento de Santa Coloma de Gramenet  
Tamyko Ysa Figueras, Fundació Carles Pi i Sunyer  
Lourdes Zanuy Sanlorien, Ayuntamiento de Lleida  
Lluís Zudaire López, Ayuntamiento de El Prat de Llobregat

Nos gustaría agradecer muy especialmente el trabajo llevado a cabo por los coordinadores de grupo:

Xavier Muñoz i Torrent: indicadores de perfil de la ciudad  
Lourdes Zanuy Sanlorien: indicadores de servicios sociales  
Joan Ramon Pastor i Milan: indicadores de servicios personales  
Salvador Parrado Díez: indicadores de atención al ciudadano  
Antoni Mora i Puigví: indicadores de limpieza viaria  
Socorro Camacho Milara y Maribel Rivero del Hoyo: indicadores de recogida de residuos  
Enrique González Contreras: indicadores de alumbrado





## BIBLIOGRAFÍA

- AECA (1999): "Indicadores de gestión para las Entidades Públicas", *Documents*, nº 16, Barcelona.
- AECA (2002): "Un sistema de indicadores de gestión para los Ayuntamientos", *Documento*, nº 26, Madrid.
- Ajuntament de Barcelona (2000): *Observatori de la qualitat. Indicadors de la ciutat 1999*, Barcelona.
- Boada, M. y Mora, A. (1999): "Aplicació pràctica dels indicadors de gestió a la valoració d'alguns dels serveis municipals obligatoris", *Document tècnic*, nº 1, Col·legi d'Economistes de Catalunya, Barcelona.
- Carreras, J.M. (1998): "Indicadores de gestión de los servicios públicos. Una propuesta de actuación" *Auditoría pública*, nº 13, junio.
- Diputació de Barcelona (2001): *Indicadors de gestió de serveis municipals. Informe 1999*, Barcelona.
- Diputació de Barcelona (2002): *Indicadors de gestió de serveis municipals. Informe 2000*, Barcelona.
- Fundació Carles Pi i Sunyer (1998): "Indicadores de gestión para las Entidades Públicas", *Notas de trabajo*, nº 4, Barcelona.
- García Sanchez, I.M. (2000): "Diseño de indicadores de gestión en la auditoría pública", *Auditoría pública*, nº 20, marzo.
- Institut Cerdà (2001): *Anàlisi de gestió municipal*, Barcelona.
- López Hernández, A., et al. (2001): "El proyecto Sinigal: una metodología para la implantación de indicadores de gestión en municipios", *Auditoría pública*, nº 23, abril.
- Lopez, J. y Gadea, A. (2001): *Una nueva administración pública. Estrategias y métodos para mejorar la calidad y la eficiencia del e-Gobierno*, Instituto Vasco de Administración Pública.
- Mora, A. (1999): "Aplicación práctica de indicadores de gestión", *Auditoría pública*, nº 17, junio.
- Mora, A. (1997): "Indicadores de actividad en la prestación de los servicios públicos municipales", *Auditoría pública*, nº 12, diciembre.
- Torres, L. (2002): "La auditoría operativa: un instrumento para la mejora de la gestión pública", *AECA monografías*, Madrid.



## **FUNDACIÓ CARLES PI I SUNYER** **D'ESTUDIS AUTONÒMICS I LOCALS**

La Fundació Carles Pi i Sunyer de Estudios Autonómicos y Locales es una entidad nacida del impulso de un conjunto de autoridades locales de Cataluña. Tiene una vocación abierta y plural, e integra en su patronato personas procedentes de ámbitos e instituciones diversas.

La Fundació opera como un espacio de discusión, elaboración y difusión de ideas en los ámbitos del gobierno y la gestión de los municipios y las comunidades autónomas.

Los trabajos y actividades de la Fundació integran perspectivas diversas, desde el derecho, la ciencia política, la gestión pública y la economía pública, y recogen aportaciones del mundo académico catalán, español e internacional, así como de cargos políticos y profesionales de la administración pública.

La Fundació ha establecido convenios y acuerdos con diferentes instituciones públicas, universidades y centros de investigación, con los que desarrolla proyectos en común.

### **PATRONATO**

---

Ajuntament de Barcelona  
Ajuntament de Girona  
Ajuntament de Lleida  
Ajuntament de Tarragona  
Diputació de Barcelona  
Mancomunitat de Municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona  
Ministerio de Administraciones Públicas

*Josep M. Ainaud de Lasarte*  
*Enric Argullol Murgadas*  
*Josep M. Bricall Masip*  
*Francesc Caminal i Badia*  
*Jaume Galofré i Crespi*  
*Pere Grases González*  
*Joan B. Isart i López*  
*Ernest Maragall i Mira*  
*Pasqual Maragall i Mira*  
*Manuel Mas i Estela*  
*José M<sup>a</sup> Mena Álvarez*

*Josep Montilla Aguilera*  
*Ramon Mullerat i Balmaña*  
*David Pérez Maynar*  
*Carles Pi-Sunyer i Arguimbau*  
*Carolina Pi-Sunyer i Cuberta*  
*Núria Pi-Sunyer i Cuberta*  
*Oriol Pi-Sunyer i Cuberta*  
*Antoni Serra i Ramoneda*  
*Jordi Solé Tura*  
*Guillem Vidal i Andreu*  
*Eulàlia Vintró i Castells*

Presidente: *Àngel Garcia i Fontanet*  
Vicepresidente: *Antoni Castells i Oliveres*  
Secretario: *Josep M. Socías i Humbert*  
Directora: *Meritxell Batet i Lamaña*

## ACTIVIDADES

---

### *Seminarios de trabajo*

Reuniones intensivas de discusión e intercambio entre expertos.

### *Presentaciones técnicas*

De experiencias de gestión y de investigaciones académicas.

### *Jornadas, Conferencias y Mesas Redondas*

Sesiones abiertas de divulgación y debate.

### *Premio Carles Pi i Sunyer*

Anualmente se convocará sobre temas que se consideren de actualidad dentro del marco de los estudios autonómicos y locales.

## SERVICIOS

---

### *Banco de Buenas Prácticas*

Identifica, sistematiza y difunde experiencias innovadoras de gobierno y gestión en los municipios y las comunidades autónomas.

### *Observatorio del Gobierno Local*

Elaboración de una Encuesta a los Municipios de Cataluña para cubrir el déficit de información existente sobre la realidad municipal.

### *Fondo documental*

La Fundación recoge documentación sobre gobierno local, autonomías y federalismo. Este fondo documental es consultable a través de nuestra página web.

### *loc@l*

Lista de correo electrónico sobre gobierno local, federalismo y autonomías. Para subscribirse y para difundir mensajes en la lista hay que enviar un correo a [local@pisunyer.org](mailto:local@pisunyer.org)

### *Arxiu Carles Pi i Sunyer*

Archivo particular de Carles Pi i Sunyer sobre Guerra Civil y el exilio: correspondencia y documentos de la época.

## PUBLICACIONES

---

### *Informes Pi i Sunyer*

Estudios en profundidad que analizan el estado de la cuestión en materias como el gobierno local, comunidades autónomas o justicia, y realizan propuestas en función de estos análisis.

### *Estudis*

Trabajos de investigación de carácter monográfico impulsados por la Fundación.

### *Documents Pi i Sunyer*

Compilaciones de textos, ponencias y artículos de interés para gobiernos locales y autonómicos. Darán a conocer también tesis, tesinas y trabajos de investigación académica sobre la materia.

### *Punts de Vista*

Textos breves que presentan visiones críticas y propuestas sustantivas dirigidas a renovar la política y la gestión en los gobiernos territoriales.

### *Notes de Treball*

Documentos de síntesis de los Seminarios de trabajo realizados en la Fundación.

### *Quaderns de l'Arxiu Pi i Sunyer*

Recogen originales del Archivo Pi i Sunyer en ediciones críticas, así como investigaciones sobre la Guerra Civil, el exilio y el primer franquismo.

### *Documents d'Història*

Serie Segunda República

Serie Exilio

Serie Franquismo

### Informes Pi i Sunyer

Informe Pi i Sunyer sobre Gobierno Local en España

*Francisco Longo* (dir.)

Informe Pi i Sunyer sobre Gobierno Local en las democracias avanzadas

*Francisco Longo* (dir.)

Informe Pi i Sunyer sobre Comunidades Autónomas 1995-1996

*Manuel Ballbé, Joaquim Ferret* (dirs.)

Informe Pi i Sunyer sobre la Justicia en Cataluña (versión en catalán y castellano)

*Jaume Galofré* (dir.)

Informe Pi i Sunyer sobre l'Administració de la Generalitat de Catalunya

Informe Pi i Sunyer sobre descentralització de competències als ens locals: educació, ocupació i habitatge

Informe Pi i Sunyer sobre Comunidades Autónomas 2000

### Documents

1. Regiones y ciudades ante la Unión Europea
2. La Llei Municipal de Catalunya de 1934
3. El acceso de los Entes Locales al Tribunal Constitucional y la protección de la Autonomía Local
4. Nuevas orientaciones en Política y Gestión Urbana
5. Federalismo y subsidiariedad en Italia (AGOTADO)
6. Estratègies per al desenvolupament econòmic i social en l'àmbit local
7. Optimizar la organización municipal
8. Mediació i resolució alternativa de conflictes als municipis (AGOTADO)
9. El nuevo ordenamiento de las autonomías locales en Italia: entre continuidad y reforma
10. Informe mundial y Declaración de Berlín sobre el futuro urbano. Urban 21 (AGOTADO)
11. Técnicas de gestión de calidad en la Administración Pública: CAF. El Marco Común de Evaluación
12. La Gestión Pública Intergubernamental en la Unión Europea
13. Conferencia de Riga sobre la democracia local en los albores del siglo XXI
14. Los altos cargos: entre la política y la administración
15. Evaluación sobre la corrupción en España
16. Las actuaciones municipales en Cataluña en el ámbito de la inmigración
17. La política báltica de la Unión Europea. El caso de Kaliningrado
18. La Reforma de la Organización Territorial de la Administración del Estado Portugués
19. La participación de los ciudadanos en la vida pública local
20. La reforma constitucional del sistema regional italià
21. Jornada sobre la corrupción en España, hoy. Situación y expectativas
22. Ética pública en el nivel local. Paquete de iniciativas modelo
23. Propuesta de indicadores básicos de gestión de servicios públicos locales
24. La mediació comunitària: municipi, comunitat i conflicte

### Punts de Vista

1. Fortalecer la conciencia de comunidad: ¿qué rol para los gobiernos locales? *Frank Benest*
2. Notas sobre el principio de subsidiariedad y el gobierno local. *Luciano Parejo*
3. El futur dels ajuntaments: vuit visions. *Varios autores*
4. Vint anys d'ajuntaments democràtics: opinions a la premsa. *Varios autores*
5. El dictamen sobre la secesión de Quebec: un comentario. *Carmen Chacón i Agustín Ruiz Robledo*
6. Marketing de servicios municipales. *Toni Puig*
7. La Carta municipal de Barcelona en la reforma del Régimen Local. *Tomàs Font*

8. L'accés dels estrangers no comunitaris a la funció pública local: un canvi cap a la igualtat. *Francesc Consuegra*
9. Cargos locales y derecho fundamental a la participación política. *Enrique Belda Pérez-Pedrero (AGOTADO)*
10. La Llei Orgànica d'Universitats: quina aportació al futur de la universitat? *Eva Pons*
11. El conflicte d'Orient Mitjà: població, territori i poder polític. *Pere Vilanova*
12. Estabilitat pressupostària, autonomia i finançament de la inversió pública. *Antoni Castells*
13. El nacimiento de la Corte Penal Internacional. *Antoni Pigrau Solé*
14. Reflexiones a propósito de la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea. *Víctor Ferreres*
15. La resistencia de la economía palestina. *Salah Jamal*

### **Estudis**

1. La Provincia en el Estado de las Autonomías. *Varios autores*
2. Gestió pública del turisme. Manual per a les administracions locals de les zones interiors. *Joan Cals* (dir.)
3. El Consell Tributari Municipal de Barcelona. *Varios autores*
4. Gobierno local y modelo gerencial. Reflexiones y propuestas para fortalecer la función directiva en los municipios. *Varios autores*
5. Los retos de la Justicia en el siglo XXI. Reflexiones sobre la situación actual y las perspectivas de futuro del Poder Judicial. *Varios autores*
6. El "model europeu" de cohesió econòmica i social. *Varios autores*
7. Jornades sobre el model d'organització territorial de Catalunya
8. Inmigración y Política urbana en la Región Metropolitana de Barcelona. *Eduard Rodríguez Villaescusa*

### **Notes de Treball**

1. Las Administraciones Locales ante el futuro Estatuto de la Función Pública
2. Proyecto de Ley Reguladora de la Jurisdicción Contencioso-administrativa
3. Las Administraciones Locales ante la modificación de la Ley 30/1992, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común
4. Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas
5. L'aplicació de la Llei de la intervenció integral de l'administració ambiental
6. Contratación pública local: propuestas de reforma
7. La Mediació Comunitària als Estats Units
8. Gobernabilidad Local y Participación Ciudadana
9. Grans Ciutats: La Carta Municipal de Barcelona
10. Municipis i Urbanisme. Tertúlies locals núm. 2

### **Papers de Recerca**

1. La cooperación transestatal entre autoridades regionales y locales. *Neus Gómez*
2. La descentralización en Barcelona y Birmingham. *Moisès Amorós*
3. La devolution en el Reino Unido: Gales, Escocia e Irlanda del Norte. *Neus Oliveras*
4. Gobierno Local y desarrollo en Suecia: el caso del Condado de Västerbotten. *Pedro Luis Pérez Guerrero*
5. Reflexiones sobre la moción de censura al alcalde: evolución, comportamientos y regulación actual. *J. L. Martínez-Alonso Camps i Jaume Magre Ferran*

### **EuropaFutura.org**

0. La participación de las regiones en Europa

1. Perspectivas actuales del proceso de integración europea

2. La Convención y la reforma institucional de la Unión Europea

### **Fuera de colección**

Anuario de Hacienda Local. 1998

Indicadors de gestió per a les entitats públiques

Documents AECA: Principis de comptabilitat de Gestió, núm. 16.

Barcelona: Gobierno y Gestión de la Ciudad

Editado y distribuido por Ediciones Díaz de Santos, tel. 91-431 24 82.

Las balanzas fiscales de las Comunidades Autónomas (1991-1996)

*Varios autores*

Convivència, Seguretat i Justícia a Barcelona

*Joan Clos*, alcalde de Barcelona

Poder local y guetos urbanos

*Juli Ponce Solé*

Reflexions al voltant de la Llei electoral catalana

### **DISTRIBUCIÓN Y VENTA**

- Las publicaciones se encuentran en las principales librerías de España; entre otras, en Barcelona:
  - En la Llibreria de la Diputació (C/ Londres, 55. Barcelona, tel. 93 402 25 00)
  - En la Llibreria Marcial Pons (C/ Provença, 249. Barcelona, tel. 93 487 39 99)
- Distribuidora Marcial Pons, tel. 91 304 33 03.



### **Quaderns de l'Arxiu Pi i Sunyer**

1. La situació a Catalunya i Espanya anys 1945-1946/Informe de les gestions fetes a Barcelona l'any 1947
2. Viure el primer exili: cartes britàniques de Pere Bosch i Gimpera, 1939-1940
3. Des dels camps. Cartes de refugiats i internats al Migdia francès l'any 1939
4. La cultura catalana a l'exili. Cartes d'escriptors, intel·lectuals i científics, 1939-1940  
*Maria Campillo y Francesc Vilanova (eds.)*

### **Documents d'Història**

*Sèrie història 1.* Franco a Barcelona

### **Memòries d'en Carles Pi i Sunyer**

1939. Memòries del primer exili

### **DISTRIBUCIÓN Y VENTA**

- Las publicaciones del Arxiu se encuentran en las principales librerías de España; entre otras, en Barcelona:
  - En la Llibreria de la Diputació (C/ Londres, 55. Barcelona, tel. 93 402 25 00)
  - En la Llibreria Marcial Pons (C/ Provença, 249. Barcelona, tel. 93 487 39 99)
- Distribuidora Marcial Pons, tel. 91 304 33 03.