



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

PROPUESTA DE INDICADORES DE TRANSPARENCIA AL AYUNTAMIENTO DE MARTOS

Alumno: Iván Flores Armenteros

mayo, 2021

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. MARCO TEORÍCO DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	6
2.1 Concepto.....	6
2.2 Características y requisitos	8
2.3 Tipos de indicadores.....	11
3. OBJETIVOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	14
4. METODOLOGÍA	15
5. PRINCIPALES USUARIOS Y DESTINATARIOS.....	17
6. FACTORES CLAVE.....	18
7. DIFICULTADES Y LIMITACIONES.....	20
8. ESTUDIO EMPÍRICO: ANÁLISIS DE LA TRANSPARENCIA DEL AYUNTAMIENTO DE MARTOS	22
8.1 Recogida de datos.....	23
8.2 Resultados de la encuesta	24
8.3 Análisis de los indicadores	32
8.4 Conclusiones.....	39
9. BIBLIOGRAFÍA	48

RESUMEN

El deber de implantar indicadores de gestión en las administraciones públicas viene dado por la demanda continua por parte de los usuarios en relación con la calidad que se presta en los servicios públicos. Por ello la administración es responsable de atender estas peticiones de la ciudadanía y facilitar la visión de los efectos de los indicadores. Para que estos indicadores sean efectivos y se ejecute su desarrollo han de cumplir una serie de características las cuales fundamentan el uso de los indicadores de gestión. Las utilidades que otorgan los indicadores, van dirigidas a entidades de carácter público y de carácter privado pero, sobre todo, al bien civil, que pueden observar por medio de estos como se están ejecutando las acciones por parte de la administración, y si son eficaces, eficientes, efectivas y contrastar en el tiempo la evolución de los mismos y si de adecuan con la realidad social.

ABSTRACT

The obligation to implement management indicators in public administrations is given by the continuous demand by users in relation to the quality provided in public services. Therefore, the administration is responsible for responding to these requests from the public and facilitating the vision of the effects of the indicators. For these indicators to be effective and their development to be carried out, they must meet a set of characteristics which are the basis for the use of management indicators. The profits granted by the indicators are directed to public and private entities but, above all, to the civil benefit, which can observe through these how the actions are being carried out by the administration, and if they are effective, efficient, effective and to contrast their evolution over time and if they fit with social reality.

1. INTRODUCCIÓN

La constante implicación por mejorar la gestión de los recursos que están a disposición de las Administraciones Públicas es un punto de interés importante y notable en la sociedad española en nuestros días. Fundamentado en la importante situación de crisis económico-sanitaria, los ciudadanos reparan en conocer cuál está siendo la actuación de los gobiernos, a todos los niveles territoriales e institucionales, en cuanto a la gestión de los medios para favorecer el interés general.

Esta situación, ha concluido en la insuficiencia de recursos disponibles para tener en cuenta todas las demandas de la sociedad, lo que otorga un carácter relevante al hecho de que las administraciones públicas se doten de técnicas que hagan posible o más fácil gestionar los recursos en los que los términos de eficacia, eficiencia y practicidad sean las cualidades fundamentales de sus hechos. Para lograr esto, es preciso contar con herramientas de medición capaces de contrastar el valor y la representatividad de la realidad social con respecto a los parámetros de eficacia, eficiencia y practicidad de las acciones administrativas. Asimismo, las administraciones tienen el deber de ofrecer la información pertinente para que la sociedad e interesados en forma de organización pública o privada puedan saber de qué forma la gestión de sus necesidades ha sido protagonizada y resuelta.

Los indicadores miden especialmente el control de la acción con el fin de que las administraciones públicas estén capacitadas para tomar buenas y correctas decisiones, así como, corregir las acciones que hayan sido menos oportunas e intentar enmendarlas. Los indicadores otorgan la información necesaria para que se pueda tener un control de lo que está pasando y abordar las operaciones que conciernan. Un indicador permite evaluar, entre otros, los resultados que se obtienen tanto en economía, eficiencia, eficacia y calidad, y forman un instrumento de evaluación de la gestión. Son acciones que comprueban el éxito o la viabilidad de un proyecto concreto, por medio de la evaluación de los sucesos que conducen a los resultados.

Por todo ello, en el presente trabajo representa un acercamiento a un modelo de evaluación que apoyado en una batería de indicadores de gestión que puedan informar sobre la practicidad y representatividad en materia de transparencia. Está destinado, a una administración municipal, ya que en ellas se presta mucha atención en este aspecto.

El apartado segundo está destinado a ofrecer una mayor profundidad en el marco teórico de los indicadores: su concepto, características y requisitos, además de los diferentes tipos de indicadores. Partiendo de este apartado como base del presente trabajo, posteriormente se desarrollan los objetivos que pretenden alcanzar los indicadores (apartado tercero) y, en consonancia con el apartado cuarto, permitir saber cuál es la metodología o forma que han de seguirse para la correcta implementación de estos, ya sea en pasos o etapas. En el apartado quinto se desarrollan los usuarios destinatarios de los indicadores, tanto de personas que presenten interés como de entidades o asociaciones, tanto públicas como privadas. Después, en el apartado sexto, se explican los factores clave a considerar en un sistema de gestión apoyado en los indicadores de gestión. Finalmente, el apartado séptimo encontramos las limitaciones o dificultades que pueden emanar de la aplicación de los indicadores de gestión y, en el apartado octavo un estudio empírico aplicado y basado en los indicadores de gestión en algo tan relevante como es la valoración de la transparencia desde dentro de una corporación local, la del Excmo. Ayuntamiento de Martos (municipio de Jaén), todo ello, justificado y validado por una batería de indicadores, con los que se entiende que se puede valorar dicha transparencia.

2. MARCO TEORÍCO DE INDICADORES DE GESTIÓN

2.1 Concepto

En su concepto más amplio, podemos decir que indicador es toda extensión o valor seleccionados como parámetros relevantes con respecto a la variable a evaluar, pero adentrándonos más en el ámbito que nos incumbe, un indicador de gestión es aquel instrumento de notable importancia que nos otorga una medición, un reflejo de la realidad, tanto en un intervalo temporal como en un momento concreto (Ortigosa y Rodríguez, 2012).

De acuerdo con Moreno (2013), los indicadores son un instrumento, una forma a disposición para ser utilizada por un tercero, un ciudadano o un mismo trabajador dentro de una organización, por ejemplo, el cual evalúa la gestión realizada en el tiempo que se ha aplicado el indicador en cuestión, de este modo los concebimos como un parámetro de control de gestión y en todo caso subordinado a la misma.

La definición de indicador según la Intervención General de la Administración del Estado (en adelante IGAE) (2007), es tomarlo a modo de un instrumento elegido como una variable de especial relevancia que nos permite reflejar o medir con clarividencia una realidad compleja en un tiempo determinado.

De acuerdo con la IGAE (2007), debemos señalar varios puntos que nos acercan más aún al concepto de indicador:

1. Considerarlo como un instrumento de medición. Hacer referencia no a un concepto, sino a un elemento medible y que pueda ser comparable tanto en valor cuantitativo como cualitativo, es decir, no solo en aportaciones simplemente numéricas sino además en evaluación de calidad.
2. Cuando referimos el término “elegido” describimos la posibilidad de optar entre diversas opciones a la hora de seleccionar un indicador con fundamento en lo que se quiere medir, también pueden existir varias formas de medir una misma realidad que pueden dar paso a distintos acercamientos hacia la misma.
3. El componente de variable relevante da paso a reseñar que, por un lado, tenemos el término variable, el cual indica el elemento que hemos seleccionado para tomar como referencia y posteriormente desgranar lo sucedido, por otro lado, apelamos la palabra

relevante, y entendemos por relevante que guarde importancia desde un punto de vista tanto cualitativas como cuantitativas.

El indicador nos permite además una evaluación y un seguimiento periódico teniendo en cuenta las variables primordiales seleccionadas dentro de una organización, y contrastándolas con factores internos y externos. Esto nos permite, asimismo, conocer tanto la correcta aplicación de los recursos, como el impacto en el ámbito público (Barbei, Neira, González y Zinno Arbio, 2018).

Según Bonet y Rodríguez (2012), un indicador es una forma de expresar, tanto cualitativa, por cualidades o capacidades, como cuantitativamente, por un dato numérico, un comportamiento o suceso de la realidad a través de la evolución de una variable en sí o una relación de varias variables, que, comparando con otros periodos temporales u objetivos propuestos, nos permite observar su evolución y desempeño.

Para Rincón (1998), indicador es una medida de la situación de un proceso o evento en un momento del tiempo determinado. En su conjunto, además, pueden aportar una percepción de la situación de un procedimiento, de un negocio o incluso de la salud de un enfermo.

Hablando más concretamente del término indicador de gestión en el ámbito público, puede tener distintas funciones dependiendo del punto de vista que apliquemos. Por un lado, tenemos una percepción como instrumentos de medida que permiten comparar y evaluar unidades. Por otro lado, podemos situar los indicadores con una función de mero control, no obstante, varios autores concuerdan en que los indicadores de gestión se asocian con los términos de eficacia, eficiencia y economía (López y Rodríguez, 2004).

Además, Roncancio (2019) añade, que un indicador de gestión es una forma de medir si una organización, ente, unidad o plan está llegando a su finalidad u objetivo estratégico. Los indicadores de gestión se utilizan para valorar el éxito con el cual se han alcanzado las metas previstas, las organizaciones los utilizan en múltiples niveles y pueden enfocarse tanto al desempeño general de la actividad como a departamentos o secciones específicas de la misma.

A continuación, y para una mejor comprensión del concepto de indicador de gestión, sería conveniente definir que significa gestión en su propia expresión. El término gestión hace referencia a actuar en base a criterios o programas con la finalidad de realizar una actividad y consiguientemente llegar al objetivo fijado o resolver una situación.

Otra referencia de gestión dada por Metcalfe (1999), es que es una derivación en asumir responsabilidades para el correcto funcionamiento de un sistema, dentro de esta, la responsabilidad es atributo básico para una óptima gestión.

Sin una responsabilidad por parte del actor que sea competente de gestionar la entidad, organización u otra asociación, sin la existencia de un grado de implicación alto ni un sistema que evalúe y corrija los errores que vayan apareciendo y sin una dirección o misión claramente expuestas difícilmente se lograrán las metas marcadas.

Concretamente y siendo un poco más enfático con el término gestión y aplicándolo al ámbito público, Sánchez (2020) define gestión pública como el conjunto de operaciones y procedimientos que van dirigidos concretamente para la correcta administración de los recursos de organizaciones o entidades públicas. Además, el autor hace referencia también a la responsabilidad, diciendo que hay que contar con una responsabilidad destacada para identificar conflictos o necesidades, y posteriormente, ser resueltos o cubiertos.

La peculiaridad de una gestión para tomarla como pública debe contar con las limitaciones que presenta el carácter público (Ortún, 1993). Conociendo las dificultades que presenta esta forma de gestión enfocándola hacia el ámbito público no cabe el error de cometer irresponsabilidades, actuar con discrecionalidad o aumentar en exceso los controles de carácter formal, lo cual puede traer como consecuencia un solapamiento de funciones competenciales.

2.2 Características y requisitos

Los indicadores deben cumplir ciertas características y/o poseer varios requisitos para que puedan considerarse aptos para reflejar fielmente la realidad de una organización, actividad o servicio, en afinidad con lo expuesto por Torres (1991), Pérez y Jesús (1992), Bonet y Rodríguez (2012) y Rincón (1998), para lograr dicha representación fidedigna deben darse las siguientes características:

- **Comprensible y clarividente.** Dado que los indicadores aportarán una información muy global, esta debe expresarse para facilitar que su lectura sea de fácil comprensión con relación del aspecto que ha sido tratado en dicho indicador, no obstante, si se quiere realizar una síntesis más detallada, se puede desarrollar hasta lograr el grado de información deseado.
- **Fiable.** Los datos utilizados para construir estos indicadores deben ser contrastables y demostrables. Los datos enjuiciados y revisados por personas cualificadas que sean capaces de, en mayor medida, evaluar la calidad de las actuaciones realizadas es la mejor medida para verificar esa información.
- **Relevante.** Serán utilizados los indicadores que representen, materialmente o de transcendental importancia, el aspecto seleccionado en el servicio u organización. Por tanto, entendemos por relevante, la correcta utilización y aplicación de la información para lograr la consecución de los objetivos dentro de la misma.
- **Oportuno.** La información recopilada con un indicador debe ser obtenida en el plazo temporal en el cual lo hemos aplicado, de otro modo, si se consigue la información a destiempo, el resultado pierde sino todo, gran parte de su valor. Además, unos datos recolectados a tiempo tienen la significancia de una mejor percepción de los mismos. Del mismo modo, la información obtenida debe ser analizada acertadamente para poder llevar a cabo una actuación.
- **Consistente.** Un indicador debe ser estable, y para ello su diseño estará realizado sobre unas bases sólidas en cuanto a concepto e información.
- **Comparable y válido en el tiempo.** Esta característica trata de establecer una garantía para que el indicador pueda ser comparado a lo largo del tiempo y tenga un periodo del mismo establecido, así como, con otros indicadores proporcionados por otras entidades, programas o servicios de rasgos análogos. Para que esta comparación pueda realizarse, el indicador debe expresar lo mismo en cuanto a significado, es decir, que exprese lo mismo que el indicador con el que se le va a comparar, no podrá ser siempre el mismo, totalmente cierto, pero será un punto de partida interesante para la

ubicación hacia nuevos objetivos. En añadimiento, definir un indicador para un momento concreto y posteriormente excluirlo no permitiría ver la evolución del fenómeno en cuestión, por tanto, los indicadores deben ser reproducibles en el tiempo.

- Adecuado, es decir, que la medida utilizada sea acertada para describir el efecto o consecuencia de su aplicación. Asimismo, debe reflejar la amplitud del hecho analizado y manifestar el margen real con respecto al nivel deseado.
- Simple, definir el evento que está preparado para su medición de la manera menos costosa, tanto en tiempo como en recursos.
- Participación y conocimiento por parte de los usuarios, un indicador será más representativo y logrará una mayor importancia si los usuarios participan y conocen el mismo, queriendo decir con esto que, si el personal está involucrado y se les proporciona los recursos e información suficiente además de una involucración de los mismos en el diseño del indicador, estos pueden sentirse más motivados hacia el cumplimiento de los indicadores.
- Útil, debe estar orientado a encontrar las causas que lo han llevado a tener un valor especial y mejorarlas.
- Excluyente, esto quiere decir que evalúe un aspecto único de la realidad. En cualquier caso, si la realidad donde interviene tuviera otras dimensiones, por ejemplo, cultural, social, política..., no puede abarcarlas todas.
- Práctico, que sea de fácil recopilación y procesamiento.
- Sensible, que sean capaces de reflejar el cambio de la variable seleccionada en el tiempo.
- Transparente y verificable, su elaboración debe estar soportado y documentado para realizar sobre él un correcto seguimiento.

- **Auditabilidad.** Un tercero, ajeno a las actividades ejercidas, puede verificar y supervisar que se están aplicando correctamente los procesos.
- **Utilización positiva.** Un indicador nunca puede ser una forma de buscar culpables para sancionarlos, debe, más bien, estar orientado hacia buscar las causas que han hecho posible el alcance de un valor particular y potenciarlas.

2.3 Tipos de indicadores

Como forma introductoria hacia este apartado, un indicador debe cumplir un doble objetivo: por una parte, que sirvan como marco referencial para las personas que vayan a ser las encargadas de gestionar y, por tanto, utilicen los indicadores como fuente informativa. De otro lado, marcar las clasificaciones que se van a utilizar en mayor medida como fundamentales o imprescindibles para la organización a las que van destinadas. Tras este primer acercamiento, un indicador según la IGAE (2007) puede ser:

1. **Númerico o descriptivo.** Los primeros hacen referencia a una magnitud expresada en cifras, mientras que los segundos expresarán situaciones o acontecimientos. Esta segunda acepción no debe ser confundida con una característica que poseen los indicadores, que no es otra que la descripción propia del dato tanto si es numérico o descriptivo, explicación que debe ser suficiente para otorgar una buena aplicación del mismo.

Los indicadores descriptivos poseen una especial importancia llegado el momento de medir situaciones en cuestión de calidad en la prestación de servicios, pero hay que considerar que el término “calidad” va asociado a variables cuantitativas, en valores porcentuales o absolutos, que los individuos revelan para verificar el valor descriptivo. En conclusión, los indicadores descriptivos en conjunto con los numéricos muestran un resumen de una situación o proceso, que debe ser complementada con los datos de su formación para redondear el análisis.

2. **Simple o compuesto.** Los indicadores simples van a ser aquellos obtenidos de forma inmediata en referencia a las variables que representan. A pesar de ser considerados absolutos en base a las variables no quiere decir que dicha variable presente también un valor absoluto. Son considerados, además, primarios, en el sentido de que no

necesitan respaldo de una expresión o comparación interrelacionada entre dos o más variables o aspectos.

Los compuestos, secundarios o relativos son los indicadores que proceden de una relación o porcentaje obtenida a raíz de un resultado de dos magnitudes alusivas a una o a distintas variables, que a su vez pueden estar formadas por indicadores simples.

Los indicadores compuestos presentan una evidente complejidad, ya que presentan diversos grados de combinaciones entre distintos indicadores simples. Estos datos resultantes de los datos relativos a indicadores entran en riesgo de ostentar análisis demasiado simplistas si no tienen suficiente desarrollo y por el extremo opuesto, de mostrar como resultado una información poco operativa, es decir, un conjunto que denota datos demasiado densos y por consiguiente de difícil interpretación.

3. Físicos o monetarios. Los indicadores de carácter físico hacen referencia a la medición obtenida por un factor referido al cálculo de unidades no monetarias, como puede ser el caso de grado de satisfacción o cantidad de informes hechos por una administración. Los indicadores de valor o monetarios en cambio incluyen valoraciones en sentido monetario, y para que se vea más claro, aplicándolo a los dos ejemplos anteriores, podrían ser la valoración de esa satisfacción o el coste para la administración de realizar los informes para un determinado departamento.
4. “A priori” o “a posteriori”. Hacemos referencia a indicadores que tienen la posibilidad de utilizar factores de medición que nos ofrezcan datos “a priori” o previstos y factores de medición “a posteriori” que por el contrario nos muestran datos sobre las acciones ya ejecutadas. El indicador de tipología “a priori” presenta una especial dificultad, porque en esos supuestos pueden interferir agentes externos con los que en principio no se contaban.
5. Puntuales e interválicos. Para ofrecer información acerca de una determinada situación y referida en un momento concreto utilizamos los puntuales, en cambio para una visión dinámica y con cambios en el tiempo, es de mayor conveniencia utilizar los indicadores interválicos.

6. Estructurales. Hacen referencia a los indicadores que reflejan aquellas variables que manifiestan como se organiza una entidad y los medios o recursos de los cuales dispone para la realización de las actividades encomendadas.
7. Procesales. Esta tipología incluye aquellos indicadores que se aferran a una visión dinámica de la producción de la organización tanto en unidades como en servicios. Dentro de los indicadores procesales podemos hacer una subdivisión en:

Primero. Indicadores de medios de actividad, mediante los cuales se expresa el grado de actividad o participación de una organización determinada, como por ejemplo el número de horas trabajadas dedicadas a la prestación de un servicio o tiempo y recursos por término medio que usa una administración para tramitar una resolución.

Segundo. Indicadores de resultados de actividad, los cuales indican la categoría con la que se ha llegado a los resultados finales (no confundir con resultados organizacionales, que meramente dan en cifras una diferencia entre ingresos y gastos), y podemos dividirlos en:

- Indicadores de eficacia. La eficacia es el cumplimiento de los objetivos previstos por una organización en el tiempo acordado. Por tanto, este indicador se trata de eso, de medir si la organización ha alcanzado las metas que se había propuesto. Una organización será más eficaz cuanto más se acerque a ese fin referencia.
- Indicadores de eficiencia. Una acción es eficiente cuando se logra el objetivo utilizando los menores recursos posibles. Así, con este indicador, se mide si una organización es eficiente en cuanto a la relación entre recursos gastados y fines conseguidos.
- Indicadores de economía. Mediante este indicador contrastamos la relación entre el coste de los recursos en posesión y empleados o no en el proceso de la acción frente a los inicialmente previstos.
- Indicadores de calidad. Estos son los respectivos a medir si los efectos obtenidos han sido susceptibles para valorar si el resultado satisface, en mayor o menor

grado, las necesidades que se presentaban. Los indicadores de calidad son concebidos a nivel endógeno, para los usuarios de la propia organización y a nivel exógeno, para usuarios de fuera de esa administración.

Chaparro, Jiménez y María del Mar Jiménez (2005) sostienen que los indicadores de gestión se dividen en los siguientes tipos teniendo en cuenta las distintas fases del proceso productivo y la relación que puedan tener entre sus elementos:

1. Indicadores de recursos. Proporcionan información sobre los recursos empleados en el proceso productivo. Cabe destacar que entre estos tenemos los de signo no financiero como la dotación de capital como el valor en términos de trabajo.
2. Indicadores de capacidad. Son indicadores en forma de ratios que relacionan la cantidad de recursos disponibles con la población total o bien, ajustándolos a la población que realmente es destinataria específica de esos recursos.
3. Indicadores de proceso. Con estos indicadores se pretende recoger la información del número de acciones emprendidas por la organización para cumplir los objetivos que les han sido asignados.
4. Indicadores de resultados. Centrados en la última fase del proceso productivo y son un reflejo de la medida en que se han alcanzado los fines propuestos y, por último, cuáles son las consecuencias de la aplicación de los mismos.
5. Indicadores de productividad o eficiencia. Para lograr un objetivo no basta con lograrlo sin más y malgastando gran cantidad de recursos, no sería una forma eficiente de producción. Este indicador nos acerca a la idea de saber interpretar si una organización ha sido eficiente, relacionando los recursos utilizados y los objetivos conseguidos.

3. OBJETIVOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

La Asociación Española para la Calidad, AEC, (2019) define en once puntos cuales son los objetivos que persigue la implementación de indicadores de gestión, y son los siguientes:

1. Comunicar la estrategia a la organización.

2. Comunicar las metas u objetivos que se quieren alcanzar.
3. Identificar problemas y oportunidades.
4. Diagnosticar y resolver conflictos y adversidades.
5. Entender los procesos por los cuales pasa la organización.
6. Definir las responsabilidades dentro de la propia estructura organizacional.
7. Mejorar el control de la entidad en cuestión.
8. Identificar iniciativas y acciones necesarias.
9. Medir comportamientos internos y externos que influyen a la organización.
10. Facilitar la delegación en las personas apropiadas.
11. Integrar, aunar la prestación con la actuación.

4. METODOLOGÍA

Beltrán (1999), incide en la implementación de nueve fases para construir los indicadores de gestión; la primera consiste en precisar los objetivos y estrategias que se emplearán. En la segunda y tercera fase se identifican los factores críticos asociados a los términos de eficacia, eficiencia y productividad de la gestión en sí. La cuarta fase circunscribe el valor inicial, el umbral y el rango de gestión que necesita ser establecida para cada indicador. En la quinta, se diseñan las medidas del indicador, las cuales deben tener un valor único, una meta y una fuente informativa que pueda preceder a su cálculo. En sexto lugar, se establecen las necesidades de recursos que requiere la realización de las mediciones. En la fase séptima, se realizan pruebas y ajustes en el indicador, en esta fase se enfatiza en precisión del mismo teniendo en cuenta su procedencia, valores y rangos seleccionados, fuentes de información escogidas, frecuencia en la toma de esa información y destinatario de la información. En la penúltima fase, la octava, consiste en la estandarización y normalización del indicador, se da un proceso de especificación, documentación, propagación e inserción en los sistemas

operativos del indicador. Definitivamente, en la novena fase, se describe la evaluación y ajuste del indicador mediante un seguimiento periódico y monitorizado.

De igual forma, Mariño (2003), plantea una metodología que vislumbra tres pasos:

1. Proceso de especificación que define los atributos representativos del indicador, por aprobación, se optan a las ideas más convenientes, luego se identifican, seleccionan y describen los indicadores.
2. Evaluar los indicadores propuestos mediante un análisis válido y, sobre todo, práctico, teniendo en cuenta tres criterios: medición, claridad y control.
3. En el último paso, se comparan los indicadores contruidos con los indicadores ya existentes en la organización, para evitar una interpretación dual, se valoran los indicadores seleccionados con los mismos criterios y, posteriormente, se define el menor número de indicadores posibles que tengan relación con la toma de decisiones.

Por su parte, Castro y Ramírez (2003) aconsejan en su metodología para realizar un indicador de gestión, seguir dos etapas. En la primera, identificación y clasificación del indicador, mediante reuniones y entrevistas y, además, revisar otros indicadores utilizados en situaciones similares, todo esto con apoyo en bases de datos, redes de información y documentos. En esta etapa se precisa el marco referencial, los conceptos y las variables de los indicadores más apropiadamente obtenidos. En la segunda y última etapa, se organiza la información en cuadros y gráficos que sitúen los indicadores en una categoría conceptual, dimensional y variable.

Para Solá y María (2003) la metodología de elaboración de un indicador debe responder a las siguientes cuestiones:

A. ¿Qué se hace?

Planteando esta cuestión, la organización toma la acción de describir sus actividades principales, de forma y manera que, con la ayuda, en la medida de lo posible, de una plantilla con el objeto de tener sus actividades bien clasificadas y describiendo el resultado que se quiere obtener mediante su ejecución.

B. ¿Qué se mide?

Posteriormente debe realizarse la selección de aquellas actividades que resulten de especial transcendencia. Para lograr esto, se establece una relación puntuada, que ordene, según el criterio establecido, una prioridad entre todas las actividades.

C. ¿Quién utilizará la información?

Tras describir y valorar las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la misma, ya que los indicadores se distinguen en función de quien los va a utilizar.

D. ¿Cada cuánto tiempo?

En esta fase debe precisarse con cuanta periodicidad se desea obtener la información. Depende del tipo de actividad y el destinatario de la misma, los indicadores tendrán una frecuencia temporal sustancialmente distinta.

E. ¿Es comparable?

Finalmente, deben fundarse referencias respecto a estructura, proceso o resultado, que pueden ser endógenos a la propia organización o exógenos a la misma, los cuales servirán para realizar las comparaciones pertinentes.

Además, en todo este proceso de formulación y construcción de los indicadores se identifican los factores clave, que son las capacidades controlables por la organización para la consecución de los objetivos, como, por ejemplo, la capacidad de lograr la satisfacción de los usuarios, la capacidad para producir servicios de calidad, la capacidad para realizarlo de forma eficiente y también la capacidad de instruirse.

A su vez, los indicadores por lo general se estructuran en torno a cuatro perspectivas o pilares primordiales en una organización, ya sea de cualidad pública o privada: perspectiva de los usuarios, perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los RR.HH.

5. PRINCIPALES USUARIOS Y DESTINATARIOS

La Asociación Española de Contabilidad y Administración (en adelante AECA) (2000), nos ofrece los principales usuarios y destinatarios de la información arrojada por los indicadores aplicados en las actuaciones públicas, y nos indica que engloba a cualquier persona o entidad

que tenga interés en recibir dicho tipo de información. En este sentido, y dentro del marco institucional de las administraciones públicas, se destacan los siguientes conjuntos de usuarios:

1. Los gestores públicos, tanto políticos como directivos y son destinatarios puesto que utilizan dicha información para llevar a cabo su función de forma procedente.
2. Los órganos políticos que son externos a la administración.
3. Los ciudadanos y medios de comunicación, para ejercitar, conociendo la información resultante de los indicadores, los derechos que les correspondan.
4. Los órganos técnicos de control, tanto internos como externos que informan a los distintos destinatarios sobre el grado de fiabilidad de la información suministrada y pueden declarar desviaciones o irregularidades en su actuación.
5. Los acreedores de la administración, tanto sus proveedores y otras entidades relacionadas con ella.
6. Las instituciones académicas y científicas que se dedican al estudio de la actividad financiera o económica de la administración.
7. Los organismos internacionales, que normalmente, se interesan en conocer y comparar la evolución económica entre los distintos países.

6. FACTORES CLAVE

En consonancia con lo expuesto por la AECA (2002), se pueden enumerar y detallar los factores clave a considerar en el sistema de gestión para las Entidades Locales. Los elementos a evaluar son cuatro, y son los siguientes:

- Economía. Es el factor directamente relacionado con el aprovechamiento de los inputs, que deben ser, en la medida de lo posible, adquiridos al menor coste y en el tiempo predefinido, así como, también, una cantidad proporcionada y de una calidad mínima para poder ser útiles. Estos inputs o recursos podemos clasificarlos en materiales, físicos o humanos.

- Eficiencia. Los factores de eficiencia tratan de definir si los recursos mencionados anteriormente han sido convertidos en bienes y/o servicios de la manera más óptima posible. Esta correlación se cuestiona desde un punto de vista en el que se ven si los procedimientos realizados para convertir esos recursos obtenidos se transforman en outputs de tal forma que, estén orientados hacia una mejora, hablando en términos de eficiencia, de la entidad que los ha brindado.
- Eficacia. Este elemento o factor mide el grado en el cual la organización o entidad alcanza los objetivos fijados. Cabe destacar que es el factor más complicado de medir, ya que, tanto en Entidades Locales como en cualquier otro tipo de entidad pública, no hay objetivos definidos, sino que están subordinados a factores externos como la demanda y oferta de la ciudadanía en el caso de entidades de carácter público.
- Excelencia. Considerar este factor como fundamental en el ámbito local es indispensable, ya que la sociedad, la ciudadanía ha de estar lo más cercana posible a este nivel. Se deben tener en cuenta parámetros como la calidad y forma en la que los servicios se prestan, tanto desde un punto de vista de los propios beneficiarios como de la entidad prestataria de dichos servicios.

Continuando con lo expuesto en otro documento por la AECA (2000), se deben enumerar otros factores por los cuales está denotado un indicador de gestión, y son:

- Efectividad. Se debe evaluar el grado de obtención de los objetivos. No es otra cosa que medir el impacto final de la actuación sobre el total de individuos involucrados, razón por la cual también, del mismo modo, a los indicadores que se ven afectados por este factor se les conoce como indicadores de impacto. El valor obtenido, no puede medirse exclusivamente tomando como referencia los servicios prestados, sino también en relación con los resultados e impactos que genera.
- Equidad. Este término oscila en función de la posibilidad de acceso por partes de agentes externos a la entidad prestadora de servicio a los propios servicios en sí. Trata de medir si el nivel de distribución de estos es justa, ecuánime. La equidad intenta lograr la consecución de un acceso y utilización justa por parte de todos los que tienen derecho a percibir ese servicio público.

- Entorno. El proceso de globalización y cambio constante hace que este factor sea otro a considerar. Esto implica conocerlo, entenderlo y adaptarse a los cambios que en este se produzcan. Refiriéndonos al término público, las Administraciones han de adaptarse de forma anticipativa y no reactiva.
- Sostenibilidad. El concepto de sostenibilidad se asocia a la capacidad de mantener la prestación de un servicio con una calidad aceptable en el largo plazo. No basta con que los objetivos se consigan, sino que es indispensable contar con que sus beneficios se prolonguen y mantengan a lo largo del tiempo, a pesar de los cambios que se puedan producir en el entorno.
- Integridad. Que una actividad o programa sea íntegro quiere decir que con que capacidad cuenta para continuar con los resultados prefijados a lo largo del tiempo; serían los factores restrictivos los que están relacionados con la disponibilidad en el tiempo de los recursos humanos para continuar dicha labor y poder seguir prestándola.

En cuanto al factor, hablando en términos de objetividad, Cansino (2001) añade, que reducir o eliminar por completo la carga subjetiva, procedente de toda labor de medición, debe ser lo máximo posible y solo de este modo podemos lograr que los indicadores de gestión sean instrumentos de medida completamente objetivos y fehacientes.

7. DIFICULTADES Y LIMITACIONES

Para la AECA (2000), la implantación de indicadores de gestión conlleva una serie de resistencias o dificultades, por lo que es conveniente que la dirección de la entidad afronte una actitud de análisis crítico de estas adversidades haciendo una valoración positiva mediante alguna estrategia de participación. Los motivos los cuales originan la aparición de estas dificultades pueden ser, entre otras tantas, el miedo al cambio y a una mayor transparencia, la cual puede derivar en un incremento de la conflictividad laboral. La dirección de la entidad puede adoptar algunas medidas para diseñar una estrategia que evite dichas dificultades, y se pueden referir en:

- a) Disponer de un sistema contable y presupuestario adecuado, estructurando los presupuestos por objetivos.

- b) Fomentar la colaboración del personal afectado, siguiendo un sistema retributivo flexible.
- c) Lograr una voluntad política de mejora de la administración pública, evitando que quede obsoleta, y convirtiéndola en una Admón. más ágil, eficaz y eficiente.
- d) Buscar apoyo de personas con influencia dentro de la organización que apoyen la actividad o proyecto.
- e) Proporcionar los medios necesarios para el éxito de la implementación de acuerdo con la cultura de la organización.
- f) Asociar el proceso de implementación con la resolución de posibles trabajadores insatisfechos.
- g) Destacar ventajas de la nueva medida, sin llegar a ocultar sus contras.
- h) Reducir los puntos de incertidumbre en cuanto a la implementación de la nueva medida.
- i) Crear grupos de mejora en fundamento a la calidad.

Tomando como referencia el trabajo de Navarro, Ortiz y López (2006), se han encontrado diversas dificultades en experiencias llevadas a la práctica en entidades públicas donde se han aplicado indicadores de gestión, especialmente en el ámbito local. A continuación, se expone un cuadro donde se muestran las adversidades expuestas por los autores y de qué forma y manera se pueden llegar a evitar.

Dificultades en el uso de indicadores de gestión y como evitarlas

DIFICULTAD/RESISTENCIA	FORMA DE EVITARLA
Poca información medida y obtenida mediante los indicadores de gestión, derivando en poca utilidad de los mismos.	Prestar especial atención sobre las metas esenciales, dejando aparte objetivos residuales y centrándose en los principales de la organización/entidad.
Descuido de áreas fundamentales si comparamos medidas financieras con medidas de calidad.	Poseer un cuadro de mando integral competente que pueda garantizar el equilibrio adecuado entre las medidas.
Completar procesos y actividades por su escasa complejidad y dejar a un lado su valor de medición potencial.	Centrarse en los objetivos principales con el objeto de mejorar la visión de los procesos y concluir en un aumento de valor de los mismos.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Navarro, Ortiz y López (2006).

8. ESTUDIO EMPÍRICO: ANÁLISIS DE LA TRANSPARENCIA DEL AYUNTAMIENTO DE MARTOS

Tras un primer acercamiento hacia los indicadores de gestión, definiendo sus características, dificultades, objetivos de los mismos, así como de otros conceptos de índole marco-teórica, vamos a realizar un acercamiento de una aplicación práctica de los mismos para construir la parte empírica de este trabajo.

En concreto, vamos a proceder a operar con una batería de indicadores recogidos de Transparency Internacional España (2014). La citada organización es de carácter no gubernamental de dimensión internacional instituida en 1993, la cual se dedica a batallar contra la corrupción institucional, dedicado a la sociedad civil, sector privado, gobiernos y administración en una extensa asociación mundial, para este fin, utiliza el Índice de Transparencia de los Ayuntamientos (en adelante ITA) (2017). Este índice es un útil que nos proporciona la medición del nivel de transparencia ante la ciudadanía y el conjunto de ayuntamientos españoles. En estos indicadores se valora la transparencia de los 110 ayuntamientos de España más importantes, cuyos habitantes superan los 50.000 en número y se realiza a través de un conjunto formado por 80 indicadores.

Precisamente, este marco práctico va centrado en esa batería de indicadores ya propuesta por esta organización global, y poder aplicarla para la posterior valoración. Para ello nos apoyamos en la opinión emitida por trabajadores del Ayuntamiento de Martos, así como diferentes cargos gestores, incluyendo personal funcionario con cargo administrativo, concejalías y personal adscrito a las mismas y órganos colegiados de este Excmo. Ayuntamiento, situado en el municipio de Jaén, que consta de 24.343 habitantes, según el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (2020).

El objetivo final de este trabajo es conocer en qué medida, los indicadores propuestos por Transparency Intenacional España para los ayuntamientos en cuestión, podrían resultar aplicables a municipios de dimensión similar a la de Martos. Interesa, por tanto, testar el nivel de aceptación de los mismos para decidir, en función de ello, su posible aplicabilidad a municipios de menos de 50.000 habitantes.

8.1 Recogida de datos

La recogida de datos se ha realizado mediante un cuestionario que ha sido expuesto a los participantes en formato físico. A cada encuestado, se le ha facilitado la relación de indicadores a valorar que se encuentra como Anexo I, a modo de complemento final de este trabajo. Las personas encuestadas, como ya se han dicho anteriormente (personal funcionario, distintas concejalías y sus integrantes y demás personal adscrito a los diferentes órganos colegiados del Excmo. Ayuntamiento de Martos) han podido realizar la encuesta en sus distintos puestos de trabajo, o bien, rellenándola y devolviéndola escaneada mediante correo electrónico.

Para evaluar los indicadores, se ha seleccionado una muestra representativa de 24 puestos públicos con cargo administrativo del Ayuntamiento de Martos. Encontrándose entre ellos funcionarios con ocupación administrativa y técnicos administrativos de las distintas áreas del ayuntamiento (Secretaría General, registro, intervención de fondos...) y cargos públicos de más alta autoridad, así como, concejales y máximos dirigentes de este ayuntamiento.

Con respecto a la elección de esta forma de recabar la información, las virtudes que ofrece el cuestionario son:

- Económico.
- Rápida obtención de respuestas.

- Práctico, ya que es la forma más fácil y sencilla de obtener resultados.
- Permite la evaluación en todas las áreas definidas en la batería de indicadores propuesta.
- Y se pueden realizar con relativa tranquilidad.

Se ha solicitado como forma de respuesta el nivel de satisfacción de los indicadores establecidos en un rango de puntuaciones del 1 al 5, significando cada número lo siguiente para los encuestados:

1→	“Totalmente en desacuerdo”
2→	“En desacuerdo”
3→	“Neutro”
4→	“De acuerdo”
5→	“Totalmente de acuerdo”

FUENTE: Elaboración propia.

8.2 Resultados de la encuesta

Para la introducción de los resultados de la encuesta, primeramente, presento la tabla donde se encuentran los 80 indicadores. Se tratan de indicadores de gestión que versan sobre la mejora de transparencia del Ayuntamiento de Martos, sin tener en cuenta si la entidad local tiene medios suficientes o no para ejecutarlos con éxito. Con el objeto de, mediante la observación de esta tabla, otorgar un adecuado seguimiento de los mismos, cada indicador ha sido referenciado por una letra y un número (REF.) para mayor claridad:

REF.	CONCEPTO	REF.	CONCEPTO
N.1	Publicación datos bibliográficos del alcalde/sa y concejales/as	N.41	Publicación del indicador financiero de capacidad o necesidad de financiación
N.2	Publicación de la agenda institucional del alcalde/sa	N.42	Informar en la web de la publicación de las cuentas en la plataforma del Tribunal de Cuentas sobre rendimientos de cuentas
N.3	Publicación de los gastos de viaje del alcalde/sa y demás cargos electos	N.43	Publicación de las Cuentas Anuales
N.4	Relación de puestos de trabajo del Ayuntamiento	N.44	Publicación de los indicadores: ingresos fiscales por habitante e inversión por habitante

N.5	Datos de todos los órganos descentralizados, entes instrumentales y sociedades municipales	N.45	Publicación de la información del período medio de pago a proveedores
N.6	Plantilla del personal de los órganos descentralizados, instrumentales y sociedades municipales	N.46	Publicación del importe de la deuda pública municipal
N.7	Retribuciones percibidas por los altos cargos del Ayuntamiento	N.47	Publicación de los informes de auditoría de cuentas y los de fiscalización
N.8	Registro de intereses de actividades y de bienes de los altos cargos del Ayuntamiento	N.48	Publicación de los contratos de trabajo realizados por el Ayuntamiento
N.9	Los planes y programas anuales y plurianuales	N.49	Publicación periódica de los contratos menores realizados por el Ayuntamiento
N.10	Organigrama de la estructura organizativa del Ayuntamiento	N.50	Publicación de las modificaciones de los contratos
N.11	Publicar la forma de llevar a cabo la gestión o conservación de los documentos del Ayuntamiento	N.51	Informar sobre la composición, forma de asignación y convocatorias de las mesas de contratación
N.12	Publicación de los inmuebles tanto propios como arrendados por el Ayuntamiento	N.52	Publicación de las actas de las mesas de contratación
N.13	Publicación de los vehículos oficiales	N.53	Publicación de datos estadísticos sobre el volumen presupuestario de los contratos adjudicados
N.14	Inventario de bienes y derechos del Ayuntamiento (últimos 3 ejercicios)	N.54	Informar en la web sobre la publicación de los contratos en la plataforma de contratación del sector público
N.15	Publicación código ético del Ayuntamiento	N.55	Relación de convenios y encomiendas de gestión suscritos
N.16	Órdenes del día previas de los Plenos Municipales	N.56	Relación de las subvenciones y ayudas públicas concedidas por el Ayuntamiento
N.17	Actas íntegras de los Plenos Municipales	N.57	Publicar las asignaciones económicas que se conceden a los grupos políticos municipales
N.18	Publicación de los acuerdos de las Juntas de Gobierno	N.58	Publicar una lista con la cuantía de las operaciones con los proveedores
N.19	Publicación de los archivos de audio y video de las sesiones de los plenos	N.59	Publicar información sobre el coste efectivo de los servicios prestados
N.20	Publicación de las resoluciones judiciales que afecten al Ayuntamiento	N.60	Publicación del Plan General de Ordenación Urbana y los mapas y planos
N.21	Publicación de las resoluciones de autorización de ejercicio de la actividad de los altos cargos	N.61	Publicaciones políticas, estudios en el ámbito medioambiental
N.22	Implantación en la web del Ayuntamiento de una sección en materia de transparencia	N.62	Publicación de las modificaciones aprobadas del PGOU

N.23	Contar con un buscador operativo y visible	N.63	Información sobre los convenios urbanísticos del Ayuntamiento
N.24	Contar con un Mapa web que permita ver en un lugar la estructura de los contenidos incluidos	N.64	Informar sobre los usos y destinos del suelo del municipio
N.25	Publicar el catálogo general de servicios municipales y sedes de los servicios	N.65	Publicación sobre proyectos, pliegos y criterios de licitación de las obras públicas
N.26	Publicación el catálogo de los procedimientos administrativos a disposición del ciudadano	N.66	Publicación de las modificaciones, reformados de los proyectos de obras
N.27	Informar sobre una carta de servicios municipales	N.67	Publicación de las empresas que han concurrido a cada licitación de las obras públicas
N.28	Canal específico de denuncias para los ciudadanos	N.68	Relación de empresas que han realizados las obras públicas del Ayuntamiento
N.29	Informar en la web sobre incidencias en a la prestación de los servicios municipales	N.69	Información sobre cada una de las obras públicas que están en curso
N.30	Publicar datos estadísticos sobre las consultas y sugerencias recibidas por los ciudadanos	N.70	Información sobre las obras realizadas y las pendientes de ejecución
N.31	Publicación en la web de un espacio para opiniones y propuestas de los grupos políticos	N.71	Publicar los indicadores: Inversión de infraestructuras por habitante, proporción de ingresos del urbanismo sobre ingresos totales
N.32	Publicar en la web las entidades y asociaciones de vecinos del municipio	N.72	Destinar un espacio para difundir el derecho de información
N.33	Publicación en la web de foros de discusión o en las redes sociales	N.73	Habilitar un procedimiento administrativo presencial para el derecho de información
N.34	Publicar en la web normas para establecer procedimientos para participar en los asuntos públicos	N.74	Disponer de una sección en la web para formular solicitudes del acceso a la información pública
N.35	Informa en la web sobre los consejos municipales	N.75	Canal electrónico de solicitudes de acceso
N.36	Informar sobre las vías para la participación ciudadana para planes económicos, políticas públicas...	N.76	Canal electrónico permita dar seguimiento a la tramitación de la petición por parte del interesado
N.37	Publicación de los presupuestos del Ayuntamiento	N.77	Facilitar en la web un canal para la formulación de quejas o sugerencias
N.38	Publicación de las modificaciones presupuestarias	N.78	Difusión en la web las condiciones y procedimiento para presentar reclamaciones por denegación del derecho de acceso a la información
N.39	Presupuestos de los órganos descentralizados, entes instrumentales y sociedades municipales	N.79	Estar operativa en la web el área o entidad municipal responsable para presentar dichas reclamaciones

N.40 Publicación del indicador financiero de Autonomía fiscal

N.80 Publicación en la web información estadística sobre estado solicitudes

FUENTE: Elaboración propia a partir de la batería de indicadores de Transparencia Internacional España.

Los indicadores están separados en 6 grupos, y a su vez cada uno está dividido en subgrupos, cada uno de estos constituye un tema o sección. A continuación, se recogen los grupos y subgrupos de los indicadores:

- A. Transparencia activa e información sobre la corporación municipal.
 - A.1 Publicidad activa sobre cargos, personal y retribuciones del ayuntamiento.
 - A.2 Publicidad activa sobre la planificación, organización y patrimonio del ayuntamiento.
 - A.3 Publicidad activa sobre los órganos de gobierno municipales, informes y resoluciones judiciales.
- B. Página web, relaciones con los ciudadanos de la sociedad y participación ciudadana.
 - B.1 Página web del ayuntamiento y servicios sociales.
 - B.2 Participación ciudadana e información de interés para el ciudadano.
- C. Transparencia económico-financiera.
 - C.1 Información contable y presupuestaria.
 - C.2 Transparencia en los ingresos, gastos y deudas municipales.
- D. Transparencia en las contrataciones, convenios, subvenciones y costes de los servicios.
 - D.1 Contrataciones.
 - D.2 Convenios encomiendas de gestión y subvenciones.
 - D.3 Suministradores y costes de los servicios.
- E. Transparencia en materias de urbanismo, obras públicas y medio ambiente.
 - E.1 Planes de ordenación urbana y convenios urbanísticos.
 - E.2 Información sobre licitaciones de obras públicas.
 - E.3 Urbanismo y obras de infraestructura.
- F. Derecho de acceso a la información.
 - F.1 Visibilidad, canales y características del acceso a la información pública.
 - F.2 Reclamaciones y evaluación del derecho de acceso a la información pública.

Posteriormente, presento una serie de tablas las cuales expresan el valor medio (entre 1 y 5) con el que cada indicador ha sido puntuado por los encuestados:

A) TRANSPARENCIA ACTIVA E INFORMACIÓN SOBRE LA CORPORACIÓN MUNICIPAL.

1. Publicidad activa sobre cargos, personal y retribuciones del ayuntamiento.

REF	VALOR MEDIO
N.1	4.89
N.2	4.89
N.3	4.67
N.4	4.89
N.5	4.89
N.6	4.89
N.7	4.89
N.8	4.89

FUENTE: Elaboración propia.

2. Publicidad activa sobre la planificación, organización y patrimonio del ayuntamiento.

REF	VALOR MEDIO
N.9	4.67
N.10	4.78
N.11	4.33
N.12	5.00
N.13	5.00
N.14	5.00

FUENTE: Elaboración propia.

3. Publicidad activa sobre los órganos de gobierno municipales, informes y resoluciones judiciales.

REF	VALOR MEDIO
N.15	4.78
N.16	4.56
N.17	5.00
N.18	4.78
N.19	4.33
N.20	4.44
N.21	5.00

FUENTE: Elaboración propia.

B) PÁGINA WEB, RELACIONES CON LOS CIUDADANOS DE LA SOCIEDAD Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA.

1. Página web del ayuntamiento y servicios sociales.

REF	VALOR MEDIO
N.22	4.89
N.23	4.78
N.24	4.67
N.25	4.89
N.26	4.89
N.27	4.33
N.28	3.67
N.29	4.00

FUENTE: Elaboración propia.

2. Participación ciudadana e información de interés para el ciudadano.

REF	VALOR MEDIO
N.30	3.56
N.31	3.44
N.32	3.89
N.33	2.33
N.34	4.00
N.35	3.89
N.36	3.67

FUENTE: Elaboración propia.

C) TRANSPARENCIA ECONÓMICO-FINANCIERA.

1. Información contable y presupuestaria.

REF	VALOR MEDIO
N.37	4.67
N.38	4.67
N.39	4.67
N.40	4.56
N.41	4.67
N.42	3.89

FUENTE: Elaboración propia.

2. Transparencia en los ingresos, gastos y deudas municipales.

REF	VALOR MEDIO
N.43	4.67
N.44	4.44
N.45	4.56
N.46	4.56
N.47	4.33

FUENTE: Elaboración propia.

D) TRANSPARENCIA EN LAS CONTRATACIONES, CONVENIOS, SUBVENCIONES Y COSTES DE LOS SERVICIOS.

1. Contrataciones.

REF	VALOR MEDIO
N.48	4.78
N.49	4.44
N.50	4.67
N.51	4.67
N.52	4.56
N.53	4.44
N.54	4.56

FUENTE: Elaboración propia.

2. Convenios encomiendas de gestión y subvenciones.

REF	VALOR MEDIO
N.55	4.67
N.56	4.78
N.57	4.89

FUENTE: Elaboración propia.

3. Suministradores y costes de los servicios.

REF	VALOR MEDIO
N.58	4.44
N.59	4.67

FUENTE: Elaboración propia.

E) TRANSPARENCIA EN MATERIAS DE URBANISMO, OBRAS PÚBLICAS Y MEDIO AMBIENTE.

1. Planes de ordenación urbana y convenios urbanísticos.

REF	VALOR MEDIO
N.60	4.78
N.61	4.67
N.62	4.78
N.63	4.78
N.64	4.78

FUENTE: Elaboración propia.

2. Información sobre licitaciones de obras públicas.

REF	VALOR MEDIO
N.65	4.78
N.66	4.78
N.67	4.78
N.68	4.89

FUENTE: Elaboración propia.

3. Urbanismo y obras de infraestructura.

REF	VALOR MEDIO
N.69	4.67
N.70	4.67
N.71	4.56

FUENTE: Elaboración propia.

F) DERECHO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN.

1. Visibilidad, canales y características del acceso a la información pública.

REF	VALOR MEDIO
N.72	4.44
N.73	4.44
N.74	4.78
N.75	4.78
N.76	4.67
N.77	4.33

FUENTE: Elaboración propia.

2. Reclamaciones y evaluación del derecho de acceso a la información pública.

REF	VALOR MEDIO
N.78	4.22
N.79	4.22
N.80	4.11

FUENTE: Elaboración propia.

8.3 Análisis de los indicadores

a) Indicadores menos valorados.

En primer lugar, he considerado oportuno resaltar cuales han sido los indicadores menos valorados por los puestos públicos del Ayuntamiento de Martos. En esta gráfica se contrastan los mismos:



FUENTE: Elaboración propia.

Dentro de los indicadores menos valorados por los cargos públicos del Ayuntamiento de Martos, se puede observar en la gráfica de arriba que hay un indicador que destaca porque ha sido el menos valorado con referencia a los demás, y es el indicador N.33 “Publicación en la web de foros de discusión o en las redes sociales” que ha obtenido una puntuación de un 2,33 de 5, o dicho en otras palabras, un 46,6% , por otro lado, el indicador N.31, “Publicación en la web de un espacio para opiniones y propuestas de los grupos políticos” ha obtenido la segunda menor puntuación con un 3,44 de 5 o un 68,8% del total. Cabe destacar que el indicador N.30, “Publicar datos estadísticos sobre las consultas y sugerencias recibidas por los ciudadanos”, ha sido el tercero con menor valoración, 3,56 sobre 5, o bien, un 71,2% del total.

A continuación, expongo una tabla con los indicadores peor valorados por los cargos públicos del Ayuntamiento de Martos, con la valoración correspondiente expresada en tanto por ciento en base a las respuestas de cada uno:

REF	CONCEPTO	PORCENTAJE
N.33	Publicación en la web de foros de discusión o en las redes sociales	46,6%
N.31	Publicación en la web de un espacio para opiniones y propuestas de los grupos políticos	68,8%
N.30	Publicar datos estadísticos sobre las consultas y sugerencias recibidas por los ciudadanos	71,2%
N.28	Canal específico de denuncias para los ciudadanos	73,4%
N.36	Informar sobre las vías para la participación ciudadana para planes económicos, políticas públicas...	73,4%
N.32	Publicar en la web las entidades y asociaciones de vecinos del municipio	77,8%
N.35	Informa en la web sobre los consejos municipales	77,8%
N.42	Informar en la web de la publicación de las cuentas en la plataforma del Tribunal de Cuentas sobre rendimientos de cuentas	77,8%
N.29	Informar en la web sobre incidencias en a la prestación de los servicios municipales	80,0%
N.34	Publicar en la web normas para establecer procedimientos para participar en los asuntos públicos	80,0%

FUENTE: Elaboración propia.

b) Indicadores más valorados.

En segundo lugar, encontramos cuales han sido los indicadores más valorados por los cargos públicos del Ayuntamiento de Martos, como en el apartado anterior, se muestran en este gráfico de barras los mismos con su valoración correspondiente:



FUENTE: Elaboración propia.

Del mismo modo que los indicadores menos valorados doy paso a describir cuales han sido los indicadores más valorados por los cargos públicos del Ayuntamiento de Martos, prestando atención a la tabla superior, hay hasta 5 indicadores puntuados con el máximo posible, o lo que es lo mismo con una 100% de valoración, y son; indicador N.12, N.13, N.14, N.17 y N.21, cuyos conceptos son:

- Indicador N.12→ “Publicación de los inmuebles tanto propios como arrendados por el Ayuntamiento”.
- Indicador N.13→ “Publicación de los vehículos oficiales”.
- Indicador N.14→ “Inventario de bienes y derechos del Ayuntamiento (últimos 3 ejercicios)”.
- Indicador N.17→ “Actas íntegras de los Plenos Municipales”.
- Indicador N.21→ “Publicación de las resoluciones de autorización de ejercicio de la actividad de los altos cargos”.

En la siguiente tabla se encuentran los indicadores mejor valorados por los cargos públicos del Ayuntamiento de Martos, con el valor porcentual en la tercera columna para mostrar con mayor claridad cuál ha sido la valoración oportuna otorgada a cada uno:

REF	CONCEPTO	PORCENTAJE
N.12	Publicación de los inmuebles tanto propios como arrendados por el Ayuntamiento	100,0%
N.13	Publicación de los vehículos oficiales	100,0%
N.14	Inventario de bienes y derechos del Ayuntamiento (últimos 3 ejercicios)	100,0%
N.17	Actas íntegras de los Plenos Municipales	100,0%
N.21	Publicación de las resoluciones de autorización de ejercicio de la actividad de los altos cargos	100,0%
N.1	Publicación datos bibliográficos del alcalde/sa y concejales/as	97,8%
N.2	Publicación de la agenda institucional del alcalde/sa	97,8%
N.4	Relación de puestos de trabajo del Ayuntamiento	97,8%
N.5	Datos de todos los órganos descentralizados, entes instrumentales y sociedades municipales	97,8%
N.6	Plantilla del personal de los órganos descentralizados, instrumentales y sociedades municipales	97,8%
N.7	Retribuciones percibidas por los altos cargos del Ayuntamiento	97,8%
N.8	Registro de intereses de actividades y de bienes de los altos cargos del Ayuntamiento	97,8%
N.22	Implantación en la web del Ayuntamiento de una sección en materia de transparencia	97,8%
N.25	Publicar el catálogo general de servicios municipales y sedes de los servicios	97,8%
N.26	Publicación el catálogo de los procedimientos administrativos a disposición del ciudadano	97,8%
N.57	Publicar las asignaciones económicas que se conceden a los grupos políticos municipales	97,8%
N.68	Relación de empresas que han realizados las obras públicas del Ayuntamiento	97,8%

FUENTE: Elaboración propia.

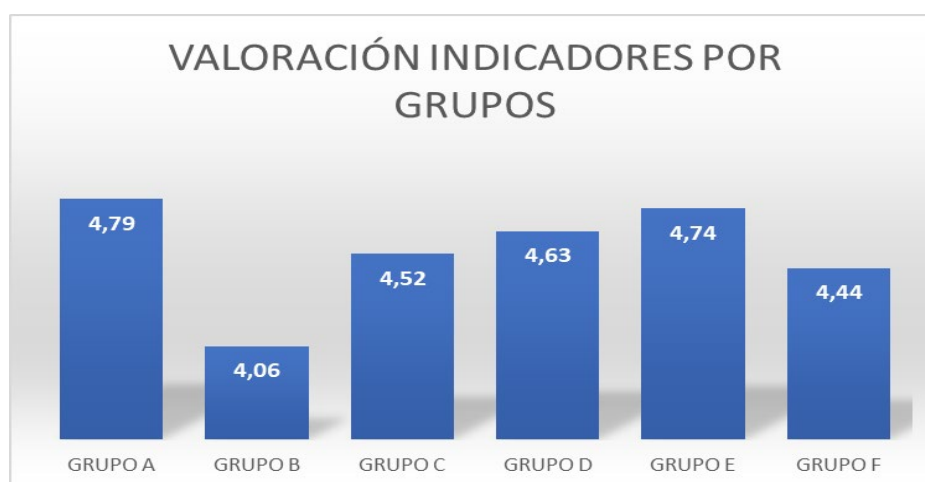
c) Grupos más valorados y grupos menos valorados.

A continuación, exponemos los grupos de indicadores más valorados y menos valorados por los cargos público del Ayuntamiento de Martos, se observa que los grupos de indicadores más valorados han sido los relevantes en cuanto a “Transparencia activa sobre cargos, personal y retribuciones del Ayuntamiento” (Grupo A), con una puntuación de 4,79 sobre 5, es decir, un 95,8%. También el grupo E de indicadores ha sido de los más valorados con un 4,74 sobre 5 o un 94,8%, este grupo refiere a “Transparencias en materia de urbanismo, obras públicas y medioambiente”. El tercer conjunto más valorado ha sido el grupo D, “Transparencia en las contrataciones, convenios, subvenciones y costes de los servicios”, con una puntuación de 4,63 sobre 5, o lo que es lo mismo, un 92,6%.

Por otro lado, nos encontramos con los grupos de indicadores con menor puntuación o menos valorados por parte de los trabajadores del Ayuntamiento de Martos. El grupo que ha obtenido peor puntuación ha sido el grupo B, “Página web, relaciones con los ciudadanos y la sociedad, y participación ciudadana” con un 4,06 sobre 5 puntos, dicho en otras palabras, un 81,2%.

Después de este, el segundo grupo peor valorado es el grupo F, “Derecho de acceso a la información”, valorado con 4,44 puntos sobre 5, un 88,8% en valor porcentual. Por último, el tercer grupo menos valorado ha sido el C, “Transparencia económico-financiera”, obteniendo un total de 4,52 puntos de 5 posibles, en definitiva un 90,4% del total.

En pos de los datos anteriores, se presenta la siguiente gráfica y tabla para visualizar el conjunto de valoraciones de todos los grupos de indicadores de gestión:



FUENTE: Elaboración propia.

GRUPO	CONCEPTO	PORCENTAJE
A	Transparencia activa sobre cargos, personal y retribuciones del Ayuntamiento	95,8%
E	Transparencias en materia de urbanismo, obras públicas y medioambiente	94,8%
D	Transparencia en las contrataciones, convenios, subvenciones y costes de los servicios	92,6%
C	Transparencia económico-financiera	90,4%
F	Derecho de acceso a la información	88,8%
B	Página web, relaciones con los ciudadanos y la sociedad, y participación ciudadana	81,2%

FUENTE: Elaboración propia.

Para concluir este análisis de los indicadores y fundamentándonos en Moreno (2013), hemos seleccionado los indicadores más relevantes para determinar la aceptación como parte de la propuesta, de tal forma que un indicador será útil y fácil de implantar si alcanza como mínimo el 70% de puntuación por parte de los cargos públicos del Ayuntamiento de Martos.

Seguidamente, se seleccionan los indicadores que pasarán a formar parte de la nueva batería de indicadores de acuerdo con los criterios seguidos de utilidad y facilidad de implantación, en la siguiente tabla se muestra la referencia (REF) del indicador y su valoración porcentual:

REF	PORCENTAJE	REF	PORCENTAJE
N.1	97,78%	N.42	77,78%
N.2	97,78%	N.43	93,33%
N.3	93,33%	N.44	88,89%
N.4	97,78%	N.45	91,11%
N.5	97,78%	N.46	91,11%
N.6	97,78%	N.47	86,67%
N.7	97,78%	N.48	95,56%
N.8	97,78%	N.49	88,89%
N.9	93,33%	N.50	93,33%
N.10	95,56%	N.51	93,33%

N.11	86,67%	N.52	91,11%
N.12	100,00%	N.53	88,89%
N.13	100,00%	N.54	91,11%
N.14	100,00%	N.55	93,33%
N.15	95,56%	N.56	95,56%
N.16	91,11%	N.57	97,78%
N.17	100,00%	N.58	88,89%
N.18	95,56%	N.59	93,33%
N.19	86,67%	N.60	95,56%
N.20	88,89%	N.61	93,33%
N.21	100,00%	N.62	95,56%
N.22	97,78%	N.63	95,56%
N.23	95,56%	N.64	95,56%
N.24	93,33%	N.65	95,56%
N.25	97,78%	N.66	95,56%
N.26	97,78%	N.67	95,56%
N.27	86,67%	N.68	97,78%
N.28	73,33%	N.69	93,33%
N.29	80,00%	N.70	93,33%
N.30	71,11%	N.71	91,11%
N.32	77,78%	N.72	88,89%
N.34	80,00%	N.73	88,89%
N.35	77,78%	N.74	95,56%
N.36	73,33%	N.75	95,56%
N.37	93,33%	N.76	93,33%
N.38	93,33%	N.77	86,67%
N.39	93,33%	N.78	84,44%
N.40	91,11%	N.79	84,44%
N.41	93,33%	N.80	82,22%

FUENTE: Elaboración propia.

8.4 Conclusiones

a) Indicadores de gestión.

Con respecto al marco teórico de los indicadores de gestión, tomamos como conclusión que los mismos son utilizados como herramientas de medida que otorgan la información necesaria de una entidad, ya sea de carácter público o privado, en virtud de estas herramientas de medida y con un espacio temporal determinado y acotado.

Por esta razón, con la ayuda de estas herramientas podemos analizar la situación en la que se encuentra la entidad y tomar las decisiones pertinentes apoyándonos en estos. Así pues, es muy significativo que dichos indicadores de gestión reflejen una información real, fidedigna y contrastada del análisis del contexto de la entidad.

Por otra parte, confluyen un amplio espectro de autores que definen los indicadores, en su inmensa mayoría, opinando que un indicador no es otra cosa que una herramienta o instrumento que se encuentra a disposición de los usuarios, y que, a su vez, aporta la información necesaria para ser interpretado.

No obstante, en algunos casos no es correcto definir un indicador como tal si no reúne unas características propias de los indicadores o, dicho de otro modo, unas propiedades que le otorguen la aceptación por parte de los usuarios de que es un indicador. De entre todas las características las más reseñables son: que sean medibles, fieles a la realidad, que sean útiles y comparables en el tiempo para poder visualizar la evolución de los mismos a lo largo del tiempo, no obstante las demás características no dejan de ser necesarias.

A propósito de la clasificación de los indicadores, podemos decir que abarca una categorización muy amplia, además, con el uso de los mismos en la sociedad las distintas ramas clasificatorias van aumentando.

También destacar que este aumento de clasificaciones y número de indicadores va acompañado de un aumento de la complejidad y dificultades que pueden ir presentando. Debido a este aumento, podemos llegar a obtener información poco útil o incluso al análisis poco exhaustivo de áreas relevantes, en favor de estos nuevos indicadores que pueden no ofrecer una información significativa.

b) Estudio empírico.

En el ámbito que le corresponde al estudio empírico, se ha realizado una encuesta (Anexo I) con la que se trata de conocer la valoración por cargos públicos del Excmo. Ayuntamiento de Martos, incluyendo puestos públicos con cargo administrativo, puestos de técnico en esta administración, así como de las áreas con más alta responsabilidad, sus integrantes y los más altos cargos del Ayuntamiento. La valoración se ha realizado a través de un conjunto de indicadores contemplados en la asociación Transparency Internacional España.

Encontramos 10 indicadores que han resaltado sobre los otros por ser los más valorados según la media obtenida tras la cumplimentación del cuestionario, siendo los más valorados los indicadores N.12, N.13, N.14, N.17 Y N.21; “Publicación de los inmuebles tanto propios como arrendados por el Ayuntamiento”, “Publicación de los vehículos oficiales”, “Inventario de bienes y derechos del Ayuntamiento (últimos 3 ejercicios)”, “Actas íntegras de los Plenos Municipales” y “Publicación de las resoluciones de autorización de ejercicio de la actividad de los altos cargos”, respectivamente, habiendo obtenido la mayor puntuación con un 5 sobre 5, es decir, con un 100,0%% del total.

Con respecto a los menos valorados, llama la atención un indicador, siendo el indicador N.33 “Publicación en la web de foros de discusión o en las redes sociales”, donde la mayoría de cargos coinciden en otorgarle a este indicador en concreto un baremo bajo en cuanto a la razonabilidad para medir la transparencia del Ayuntamiento.

Dentro de los distintos bloques, el subgrupo B.2, “Participación ciudadana e información de interés para el ciudadano.” es el que menor puntuación ha obtenido por parte de los encuestados.

Por otro lado, se ha dado la mayor puntuación al bloque A.2, “Publicidad activa sobre la planificación, organización y patrimonio del ayuntamiento”.

Hay que subrayar, que los cargos públicos encuestados del municipio de Martos consideran muchos indicadores de especial relevancia, de ahí que algunos hayan obtenido la máxima puntuación y muy pocos destaquen por la baja ponderación, tienen una concepción de que muchos de los indicadores propuestos son de obligatoria facilitación por parte de los Ayuntamientos, y por ello, la obtención de estas altas medias de valoración.

Para terminar, podemos concluir que, el objetivo de la encuesta ha sido satisfactorio, ya que los participantes vieron que se hallan todos los puntos por los cuales se puede valorar el grado de transparencia de un Ayuntamiento, junto con la alta aceptación por parte de los mismos en colaborar, y por supuesto aplicando sus conocimientos más profundos a nivel operativo e institucional de una corporación local.

ANEXO I: ENCUESTA SOBRE INDICADORES DE GESTIÓN.

Para dar por concluidos mis estudios universitarios en el grado “Gestión y Administración Pública” estoy realizando un Trabajo Fin de Grado que procura conocer cuáles son los indicadores más valorados por los cargos públicos del Excmo. Ayuntamiento de Martos con el objeto de medir el grado de transparencia de la corporación local en cuestión. Con la respuesta que refleje en el presente cuestionario no vamos a medir si el Ayuntamiento es o no transparente sino, tan solo, si los indicadores que aquí se plantean son los más razonables para medir la transparencia de las entidades locales.

Por ende, no se trata de valorar la gestión pública, sino de conocer su valoración en relación al grado de importancia que estos indicadores podrían tener para mejorar el nivel de transparencia del Ayuntamiento.

LA PRESENTE ENCUESTA MUESTRA VALORES ENTRE 1 Y 5

SIENDO 1 “TOTALMENTE EN DESACUERDO” Y 5 “TOTALMENTE DE ACUERDO”

N.º	CONCEPTO	VALORACION				
		1	2	3	4	5
		X	X	X	X	X
A) TRANSPARENCIA ACTIVA E INFORMACION SOBRE LA CORPORACIÓN MUNICIPAL						
A.1) PUBLICIDAD ACTIVA SOBRE CARGOS, PERSONAL Y RETRIBUCIONES DEL AYUNTAMIENTO						
1	Cree que se debería especificar los datos biográficos del alcalde/sa y de los concejales/as del Ayuntamiento (cargo, curriculum, etc.):					
2	Cree que se debería publicar la agenda institucional del alcalde/sa (actividades celebradas y programadas):					
3	Se debería publicar de forma detallada los gastos de viaje del alcalde/sa y de los demás cargos electores del Ayuntamiento:					
4	Publicación de forma detallada la relación de puestos de trabajos, así como los cargos de confianza o personal eventual, y sus retribuciones:					
5	Se debería publicar los datos básicos de todos los órganos descentralizados, entes instrumentales y/o sociedades municipales:					
6	Publicación de las plantillas de personal de los órganos descentralizados, entes instrumentales y sociedades municipales, indicándose la denominación de los puestos y las plazas de cada cargo de confianza en ellos existentes:					
7	Se debería publicar las retribuciones percibidas por los altos cargos y de los máximos responsables de las entidades participadas por el mismo:					

8	Se debería publicar el registro de intereses de actividades y de bienes de los altos cargos de Ayuntamiento:					
A.2) PUBLICIDAD ACTIVA SOBRE LA PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y PATRIMONIO DEL AYUNTAMIENTO						
9	Se debería publicar los planes y programas plurianuales municipales en los que se fijan los objetivos concretos, así como, los medios utilizados y el tiempo de realización:					
10	Se debería publicar un organigrama actualizado donde se pueda identificar a las personas responsables de los diferentes órganos de gobierno y sus respectivas funciones:					
11	Se debería publicar la forma de llevar a cabo la gestión, la conversión y la eliminación de los documentos y archivos del Ayuntamiento:					
12	Se debería publicar la relación de los inmuebles tanto propios como arrendados, ocupados y/o adscritos al Ayuntamiento, indicando el régimen en cada uno de ellos:					
13	Se debería publicar la relación de todos los vehículos oficiales (propios, alquilados, o cedidos) adscritos al Ayuntamiento (incluidos los dedicados a servicios públicos):					
14	Se debería publicar el inventario de bienes y derechos del Ayuntamiento de cada uno de los tres últimos años:					
A.3) PUBLICIDAD ACTIVA SOBRE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO MUNICIPALES, INFORMES Y RESOLUCIONES JUDICIALES						
15	Cree que se debería publicar el código ético o de buen gobierno del Ayuntamiento:					
16	Se debería publicar las órdenes del día previas de los Plenos Municipales:					
17	Se debería publicar las actas íntegras de los Plenos Municipales:					
18	Se debería publicar los acuerdos completos de las Juntas de Gobierno, y las actas íntegras cuando actúen por delegación del Pleno:					
19	Cree que se debería publicar los archivos de audio o de los videos de las sesiones de los Plenos:					
20	Cree que se debería publicar las resoluciones judiciales que afecten al ayuntamiento:					
21	Cree que se debería publicar las resoluciones de autorización o reconocimiento de la compatibilidad y las autorizaciones de ejercicio de la actividad privada a altos cargos:					
B) PÁGINA WEB, RELACIONES CON LOS CIUDADANOS Y LA SOCIEDAD, Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA.						
B.1) PÁGINA WEB DEL AYUNTAMIENTO Y SERVICIOS SOCIALES						
22	Implantación en la web del Ayuntamiento una sección en materia de transparencia, o contar con un portal enlazado a la propia web:					
23	Cree que se debería contar con un buscador operativo y claramente visible en la web:					

24	Se debería contar en su portada con un mapa web que permita ver en un solo lugar la estructura de los contenidos incluidos en los mismos y sus accesos en hipervínculo:					
25	Se debería publicar el catálogo general de servicios municipales, así como la sede, el horario de atención al público, enlace web o dirección de correo electrónico:					
26	Cree que se debería publicar el catálogo actualizado de los procedimientos administrativos a disposición del ciudadano					
27	Se debería informar sobre una/s carta/s de servicios municipales y el grado de cumplimiento de los compromisos establecidos en la/s misma/s:					
28	Cree que se debería anunciar un canal específico de denuncias para los ciudadanos:					
29	Cree que se debería informar en la web y/o redes sociales sobre incidencias actuales en la prestación de los servicios municipales:					
B.2) PARTICIPACIÓN CIUDADANA E INFORMACIÓN DE INTERÉS PARA EL CIUDADANO.						
30	Se debería publicar en la web datos o información estadística sobre las consultas y sugerencias recibidas de ciudadanos u organizaciones:					
31	Se debería contemplar en la web un espacio para que los ciudadanos expresen sus opiniones y propuestas a los grupos políticos municipales:					
32	Debería existir en la web un directorio de entidades y asociaciones de vecinos del municipio y también contemplar un espacio reservado para dichas asociaciones:					
33	Debería existir en la web, foros de discusión, o bien perfiles activos del ayuntamiento en las redes sociales:					
34	Debería publicarse en la web un conjunto de normas que establezcan y regulen los procedimientos y órganos para que los vecinos puedan participar en los asuntos de la vida pública local:					
35	Debería de informarse en la web sobre los Consejos municipales y/u otros canales de participación ciudadana:					
36	Se debería informar en la web sobre las vías para la participación ciudadana en la elaboración de los planes económicos, sobre políticas específicas y/o presupuestos:					
C) TRANSPARENCIA ECONÓMICO-FINANCIERA.						
C.1) INFORMACIÓN CONTABLE Y PRESUPUESTARIA						
37	Se debería publicar los presupuestos del Ayuntamiento, con las principales partidas presupuestarias e información actualizada (trimestralmente) sobre su estado de ejecución:					
38	Deberían publicarse las modificaciones presupuestarias aprobadas por el Pleno municipal, o por la Junta de Gobierno, alcalde o Concejal Delegado:					
39	Cree que se deberían de publicar los presupuestos de los órganos descentralizados, entes instrumentales y sociedades municipales:					

40	Debería de existir el indicador financiero de autonomía fiscal: Derechos reconocidos netos de ingresos tributarios/ Derechos reconocidos netos totales:					
41	Cree que debería existir el indicador financiero de Capacidad o necesidad de financiación en términos de estabilidad presupuestaria (superávit o déficit):					
42	La entidad debería informar explícitamente en la web que publica sus cuentas en la plataforma del Tribunal de Cuentas sobre rendición de cuentas:					
C.2) TRANSPARENCIA EN LOS INGRESOS, GASTOS Y DEUDAS MUNICIPALES						
43	Publicación de las cuentas anuales (balance, cuenta de resultado económico- patrimonial, memoria y liquidación presupuesto):					
44	Cree que se debería publicar los indicadores: a) Ingresos fiscales por habitante y b) Inversión por habitante:					
45	Debería publicarse información sobre el período medio de pago a proveedores de acuerdo con la normativa de estabilidad presupuestaria:					
46	Cree que debería publicarse el importe de la deuda pública municipal consolidada y su evolución en comparación con ejercicios anteriores:					
47	Se debería de publicar los informes de Auditoría de cuentas y los de fiscalización por parte de los Órganos de control externo (Cámara o Tribunal de Cuentas), tanto en el Ayuntamiento como en las entidades del sector público municipal:					
D) TRANSPARENCIA EN LAS CONTRATACIONES, CONVENIOS, SUBVENCIONES Y COSTES DE LOS SERVICIOS.						
D.1) CONTRATACIONES.						
48	Se deberían de publicar los contratos realizados por el Ayuntamiento, con indicación del objeto, el importe de licitación y de adjudicación, el procedimiento utilizado, el N.º de licitadores participantes y la identidad de los adjudicatarios:					
49	Cree que se debería de publicar periódicamente los contratos menores realizados por el Ayuntamiento con la información detallada de sus importes y adjudicatarios:					
50	Cree que debería de publicarse las modificaciones de los contratos realizados por el Ayuntamiento:					
51	Se debería de informar sobre la composición, forma de asignación y convocatorias de las Mesas de Contratación:					
52	Se debería de publicar las actas de las Mesas de Contratación:					
53	Se debería de publicar los datos estadísticos sobre el porcentaje en volumen presupuestario de los contratos adjudicados a través de cada uno de los procedimientos previstos en la legislación de contratos del sector público:					

54	Cree que el ayuntamiento debería de informar explícitamente en la web de que publica sus contratos en la plataforma de contratación del sector público:					
D.2) CONVENIOS, ENCOMIENDAS DE GESTIÓN Y SUBVENCIONES.						
55	Se debería publicar la relación de convenios y encomiendas de gestión suscritos, indicando las partes firmantes, su objeto y las obligaciones económicas convenidas:					
56	Cree que el Ayuntamiento debería publicar de forma detallada las subvenciones y ayudas públicas concedidas, indicando su importe, finalidad y los beneficiarios:					
57	El Ayuntamiento debería publicar las asignaciones económicas que se conceden a cada uno de los grupos políticos municipales:					
D.3) SUMINISTRADORES Y COSTES DE LOS SERVICIOS.						
58	Se debería de publicar la lista y/o la cuantía de las operaciones con los proveedores adjudicatarios y contratistas más importantes del Ayuntamiento:					
59	Se debería de publicar información sobre el coste efectivo de los servicios prestados por el Ayuntamiento:					
E) TRANSPARENCIA EN MATERIAS DE URBANISMO, OBRAS PÚBLICAS Y MEDIOAMBIENTE.						
E.1) TRANSPARENCIA EN MATERIAS DE URBANISMO, OBRAS PÚBLICAS Y MEDIOAMBIENTE.						
60	Se debería publicar el Plan General de Ordenación Urbana y los mapas y planos que lo detallan:					
61	Se debería publicar en relación con el ámbito medioambiental: políticas y programas, los estudios de impacto ambiental, informe de seguimiento de los mismos, etc.:					
62	Se debería publicar las modificaciones aprobadas del Plan General de Ordenación Urbana y los planes parciales aprobados:					
63	Se debería informar detalladamente sobre los convenios urbanísticos del Ayuntamiento y de las actuaciones urbanísticas en ejecución:					
64	Se debería informar de forma detallada sobre los usos y destinos del Suelo del municipio:					
E.2) INFORMACIÓN SOBRE LICITACIONES DE OBRAS PÚBLICAS.						
65	Se debería publicar e informar de los proyectos, los pliegos y los criterios de licitación de las obras públicas:					
66	Se debería publicar e informar de las modificaciones, reformados y complementarios de los proyectos de las obras más importantes:					
67	Se debería publicar el listado de empresas que han concurrido a cada una de las licitaciones de obras públicas convocadas por el Ayuntamiento:					
68	Se debería publicar la relación de las empresas que han realizado las obras públicas más importantes en el Ayuntamiento, con indicación de las obras y su importe:					
E.3) URBANISMO Y OBRAS DE INFRAESTRUCTURA:						

69	Se debería dar información precisa sobre cada una de las obras más importantes de infraestructura que están en curso:					
70	Se debería dar trimestralmente información sobre las obras de infraestructuras realizadas y en su caso las aprobadas pendientes de ejecución:					
71	Se debería publicar los indicadores de: a) inversión en infraestructuras por habitante y b) proporción de ingresos del urbanismo sobre los ingresos totales:					
F) DERECHO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN.						
F.1) VISIBILIDAD, CANALES Y CARACTERÍSTICAS DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA.						
72	Cree que en la web debería existir un espacio destacado y visible para difundir el derecho de acceso a la información y facilitar el acceso a este procedimiento:					
73	Debería estar habilitado un procedimiento administrativo presencial para el ejercicio de derecho de acceso a la información e informar sobre horarios, procesos a seguir, etc.:					
74	Debería establecerse un formulario web -o un canal electrónico- para formular solicitudes de acceso a la información pública:					
75	El canal electrónico de solicitudes de acceso debería permitir diversos tipos de identificación de los interesados, tales como una dirección de email, autenticación electrónica ordinaria:					
76	El canal electrónico de solicitudes debería permitir, un seguimiento a la tramitación de petición del interesado o de gestión de la situación:					
77	Cree que se debería facilitar en la web o portal de transparencia, un canal fácil y accesible para la formulación de quejas y sugerencias en relación con el Acceso a la información:					
F.2) RECLAMACIONES Y EVALUACIÓN DEL DERECHO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA.						
78	Se debería de difundir en la web las condiciones y el procedimiento para presentar reclamaciones por denegación total o parcial sobre el derecho de acceso a la información:					
79	Debería estar operativa y visible en la web el área o entidad municipal responsable para presentar las reclamaciones oportunas de denegación del derecho de acceso a la información:					
80	En la web debería publicarse información estadística de datos como: N.º de solicitudes de acceso a la información recibidas; resueltas dentro de plazo; desestimadas, y resumen general de las solicitudes de acceso a la información recibidas:					

9. BIBLIOGRAFÍA

AEC (2019) Indicadores. AEC. Recuperado 30 de marzo de 2021, de <https://www.aec.es/web/guest/centro%20conocimiento/indicadores>

Asociación Española de Contabilidad y Administración, AECA (2000). Documento nº 16. *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. Madrid. AECA.

Asociación Española de Contabilidad y Administración, AECA (2002). Documento nº 26. *Un sistema de indicadores de gestión para los Ayuntamientos*. Madrid. AECA.

Barbei, A. A., Neira, G., González, P. C., & Zinno Arbio, F. (2018). Indicadores de gestión en las entidades públicas. *Documentos de Trabajo del CECIN*.

Beltrán, J. (1999). Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad. *Colombia: 3R Editores*.

Bonet Agustí, L., & Rodríguez Taylor, E. C. (2012). Guía para la construcción de indicadores de gestión.

Cansino, J. (2001). Evaluación del sector público español. *Cádiz Universidad Servicio de publicaciones Sevilla*.

Castro, M. E. M., & Ramírez, G. C. (2003). Indicadores para la evaluación integral de la productividad académica en la educación superior. *RELIEVE. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 9(1), 45-72.

Chaparro, F. P., Jiménez, J. S., & Jiménez, M. D. M. S. (2005). Los indicadores de gestión en el Sector Público. *Revista de Economía y Estadística*, 43(2), 109-129.

Galán, J. S. (2020, 3 noviembre). Gestión pública. Economipedia. Recuperado 30 de marzo de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/gestion-publica.html>

Hernández, A. M. L., & Rodríguez, D. O. (2004). Los indicadores de gestión y el control de eficiencia del sector público. *Revista española de control externo*, 6(18), 189-220.

Hernández, A. M. L., Rodríguez, D. O., & Galera, A. N. (2006). La aplicación de indicadores de gestión en la administración local: una propuesta para facilitar su viabilidad. *IX Jornada de Contabilidad Pública ASEPUC. Logroño, La Rioja, 23 y 24 de febrero* (p. 11). Universidad de La Rioja.

Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. Martos (2020). *Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía*. Recuperado 19 de mayo de 2021, de <https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/sima/ficha.htm?mun=2300>

Intervención General de la Administración del Estado, I.G.A.E. (2007). Indicadores de Gestión en el ámbito del Sector Público. *Madrid: Ministerio de Economía y Hacienda*.

Jaramillo, C. M. P., & Jesús, M. (1992). *Los indicadores de gestión*. España.

López, R. O., & Plaza, S. R. (2012). Indicadores de gestión en el ámbito de las Administraciones Públicas. *Revista española de control externo*, 14(40), 11-46.

Mariño, H. (2003). Gerencia de Procesos: indicadores de gestión. *Bogotá, Colombia: Edición y Diagramación Electrónica Alfomega SA*, 40-60.

Metcalfe, L. (1999). La gestión pública: de la imitación a la innovación. *De burócratas a gerentes*, 47.

Moreno Albarracín, A. L. (2013). Instrumentos de control e indicadores de gestión social en las entidades no lucrativas: el caso de la ONCE como modelo de referencia.

Ortún Rubio, V. (1994). *Gestión pública*. Bilbao: Fundación BBVA.

Pradas, L. T. (1991). Indicadores de gestión para las entidades públicas. *Revista española de Financiación y Contabilidad*, 535-558.

Rincón, R. (1998). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, 34(111), 43-59.

Roncancio, G. (2019). *Indicadores de Gestión en Entidades Públicas (KPI'S): 21 ejemplos*. Pensemos. Recuperado 30 de marzo de 2021, de <https://gestion.pensemos.com/indicadores-de-gestion-en-entidades-publicas-kpis-21-ejemplos>

Solá, J. M. G., & María, J. (2003). Indicadores de gestión para las entidades públicas. *Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del estado y de la administración pública, Panamá* (pp. 28-31).

Transparencia Internacional España. (2014). *Inicio*. Recuperado 19 de mayo de 2021, de <https://transparencia.org.es/>

Transparencia Internacional España. (2017). *ITA 2017*. Recuperado 19 de mayo de 2021, de <https://transparencia.org.es/ita-2017/>