

EFICIENCIA EN EL SECTOR PÚBLICO:
COSTES E INDICADORES DE GESTIÓN
DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

Alumna: Ariana Sánchez González

Tutor: José Luis Pablos Rodríguez

Junio 2013

EFICIENCIA EN EL SECTOR PÚBLICO:
COSTES E INDICADORES DE GESTIÓN
DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

2

Alumna: Ariana Sánchez González

Tutor: José Luis Pablos Rodríguez

Junio 2013

Índice:

1. Introducción.....	5
2. Marco conceptual y normativo del control de gestión de los servicios públicos.....	6
2.1. El proceso de gestión	6
2.2. El proceso de gestión de los servicios públicos locales	7
2.3. El sistema de información contable: la información para la gestión.....	8
2.4. La Ley de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.....	10
3. La información para la gestión en la Web de los Ayuntamientos: El caso de los servicios de los deportes	13
3.1. La información para la gestión en las entidades locales con más de 500.000 habitantes	13
3.1.1. La información para la gestión en el Ayuntamiento de Madrid.....	14
3.1.2. La información para la gestión en el Ayuntamiento de Barcelona.....	16
3.1.3. La información para la gestión en el Ayuntamiento de Valencia.....	19
3.1.4. La información para la gestión en el Ayuntamiento de Sevilla.....	23
3.1.5. La información para la gestión en el Ayuntamiento de Zaragoza.....	24
3.1.6. La información para la gestión en el Ayuntamiento de Málaga.....	26
4. Diseño de un Cuadro de Mando de Gestión Integral (CMI).....	28
4.1. Cuadro de Mando de Gestión Integral: Concepto y Características.....	28
4.2. Cuadro de Mando Integral en el ámbito público.....	29

4.3. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral.....	29
5. Conclusiones.....	33
6. Referencias bibliográficas.....	34

1. Introducción

El trabajo a exponer trata sobre la “Eficiencia en el sector público: Costes e indicadores de gestión de los servicios públicos”.

Este trabajo forma parte de la finalización del master, pero además la motivación de su realización está basada en obtener un mayor conocimiento de las actividades realizadas y documentos utilizados por las administraciones públicas y, más en concreto, las entidades locales para mostrar una imagen transparente de la información de gestión facilitada tanto internamente como a los usuarios externos.

Es fundamental destacar que en el trabajo, se va a realizar un análisis a cerca de la eficiencia en el sector público ya que en primer lugar, es algo que afecta a todos los ciudadanos de una región o Estado; y, en segundo lugar, por la situación actual de crisis que atraviesa España.

La estructura que mostrará el trabajo será: en un primer lugar, qué es el proceso de gestión, las fases del mismo, así como analizar la importancia de disponer de adecuados sistemas de información que le sirvan de soporte y permitan fundamentar la toma de decisiones por parte de directivos y gestores. Todo ello se apoyará fundamentalmente en los materiales entregados en el master y especialmente en las materias de “Análisis de costes y Cuadro de Mando Integral”, “Sistemas de información contable en las Administraciones Públicas” y “Gestión y cálculo de costes de los servicios públicos”. Se comentará, también, brevemente el proyecto de Ley de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, de la que se ha presentado el anteproyecto ley en 2012, y sus limitaciones tanto en la forma de redacción como en algunos puntos en los que se muestra varios criterios abiertos a la interpretación.

Analizada la importancia de disponer de buenos sistemas de información para la gestión, se dedica un segundo apartado a analizar el estado de la cuestión en relación con los ayuntamientos. A este fin, se realiza un análisis empírico de la información que ofrecen en sus páginas web aquellas entidades locales españolas con más de 500.000 habitantes. De este estudio, se podrá concluir en qué situación se encuentran los ayuntamientos más destacados de España.

Por último, y como aportación empírica del trabajo, se desarrolla el diseño de un Cuadro de Mando de Gestión Integral. En primer lugar, se da unas pinceladas

básicas de lo que es un cuadro de mando con las características más destacables. Posteriormente, se comenta el Cuadro de Mando en el ámbito público y alguna de sus particularidades. Y, ya en el último apartado, se desarrolla un Cuadro de Mando para el servicio público de los deportes. Para este apartado se ha tenido en cuenta fundamentalmente los materiales facilitado en algunas de las asignaturas de master como “Análisis de Costes y Cuadro de Mando Integral” y “Gestión y Cálculo de Costes de los Servicios Públicos”.

2. Marco conceptual y normativo del control de gestión de los servicios públicos

En la actualidad muchos estados, entre los que se encuentra España, basan sus principales servicios en el “Estado del bienestar”. En el caso de España, estos servicios son competencia de las Administraciones territoriales y, debido a la situación de crisis que atraviesa el país, los ingresos se reducen y aumenta el riesgo de la provisión de los servicios públicos.

Además, se debe tener en cuenta que cuando todavía no se hablaba de crisis en España mientras la Administración central tenía superávit, las comunidades autónomas y las entidades locales mostraban déficit, siendo este problema más agudo en las segundas. Debido a esto, existe una necesidad importante de conocer si serán sostenibles a largo plazo los servicios públicos que sustentan el Estado del Bienestar y por ello, aparece una nueva configuración que se centra en “*cómo gestionar*”, además de tener en cuenta en qué gestionar y cómo financiarlo para lo que sería importante tener unas adecuadas herramientas de gestión y saber cómo utilizarlas.

2.1 El proceso de gestión

Se entiende por proceso de gestión, aquellas actividades y tareas relacionadas para desarrollar una serie de acciones que definan la estrategia, los objetivos, planes y presupuestos, incluyendo sus actividades de control. Por ello, las fases importantes son: formulación de la estrategia, planificación y programación, presupuestación, ejecución, control y evaluación.

En la **elaboración de la estrategia**, se identifican las oportunidades y riesgos valorando los puntos débiles y fuertes. Como las estrategias tienen un horizonte a largo plazo, podrían ser revisadas en cualquier momento.

La **planificación** tiene puntos comunes con la elaboración de la estrategia, pero se diferencia en que se realiza cada año.

La **programación** tiene como finalidad que los recursos económicos se dirijan hacia distintos programas en función de sus prioridades y objetivos establecidos.

La **presupuestación** es clave en el proceso de gestión ya que se definen en ella los planes de acción para la consecución de unos fines y qué impacto tendrán en el presupuesto. Por tanto, el presupuesto es el instrumento utilizado para la toma de decisiones sobre la distribución de recursos y la evaluación posterior.

Con todas las etapas anteriores definidas, se podría asegurar que la finalidad del control de gestión es alcanzar una consecución de los objetivos a través de la recogida de información relevante. Para ello, es necesario el diseño y la implantación de unos indicadores tanto económicos y financieros como de gestión coherentes.

La etapa final es la **evaluación**, en la cual se analiza lo que la entidad ha realizado con lo que se había fijado de antemano.

2.2 El proceso de gestión de los servicios públicos locales

Una vez analizado qué es el proceso de gestión, hay que dejar claro que para que este proceso sea eficiente y eficaz en las Administraciones Públicas, en este caso entidades locales, los conceptos y técnicas de gestión a utilizarse, deben saber cómo se aplican y conocer sus peculiaridades. En consecuencia a esto, en los últimos años, se han impulsado iniciativas orientadas a modernizar a la administración pública, siendo la más relevante la introducción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Gracias a las TIC, ha surgido un conjunto de iniciativas que buscan implantar la administración electrónica facilitando la descentralización. Además, deben ser organizaciones que gestionen el conocimiento, mientras la prestación de servicios debe realizarse lo más cercana a la población posible y realizarlo quien sea más eficiente.

Por el lado económico-financiero, se encuentra la normativa sobre estabilidad presupuestaria y la situación actual de las competencias adquiridas por las entidades locales, que no se financian de una forma adecuada. Por esto, se desea una gestión financiera eficaz y eficiente, tanto por parte de la organización como por la mejora de la gestión presupuestaria y la incorporación de las TIC. Para lograr dicha gestión, en 2012 se presentó el proyecto de ley de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.

2.3 El sistema de información contable: la información para la gestión

Actualmente, las entidades locales están protagonizando un continuo cambio en sus estructuras organizativas, ya que progresivamente están pasando de un modelo centralizado hacia uno descentralizado. En dicho modelo, se descentralizan las competencias, centralizando los controles ya que si no se realizara de este modo, habría un abandono de éstas.

Además, para llegar a esa estructura descentralizada, la relación de las entidades locales con las administraciones de mayor rango debe ser fluida, como también deben tener unas líneas políticas y de trabajo conjuntas.

Por otro lado, está el proceso de gestión, en el cual la planificación, la presupuestación y la gestión se entienden como elementos separados en la gestión municipal. Debido a esto, se desea mejorar la técnica presupuestaria para que ésta sea una herramienta útil que instrumente la relación entre el gobierno de las entidades locales y sus gestores y que así, exista coordinación entre los responsables de diseñar y decidir las políticas, los que elaboran los presupuestos y los gestores. Pero esto, por el momento es complicado, ya que es muy difícil encontrar ayuntamientos que tengan implantado un adecuado sistema de planificación y control.

Por tanto, los sistemas de información como soporte de la planificación y el control deben proporcionar información relevante tanto para la evaluación interna como para la externa en lo que respecta a las políticas del estado de la comunidad. Aunque se ha intentado hacer avances respecto a esto, entre los que se encuentran la implantación de una contabilidad financiera y patrimonial moderna y la aprobación del nuevo Plan General Contable Público de 2010, no se dispone de información consolidada de las cuentas públicas las cuales solo nos ofrecerían indicadores homogéneos de tipo financieros para establecer comparaciones entre los municipios.

Por el lado de la planificación, se debe tener una serie de indicadores socioeconómicos que procedan de fuentes internas y externas que hagan un análisis de cuál es la situación en que se encuentra el municipio y, gracias a esto, elaborar las políticas más adecuadas en función de las necesidades de dicho municipio.

Además, se ha de tener un conjunto de indicadores de gestión que relacionen el control de la ejecución presupuestaria con el cumplimiento de objetivos y que mida

la eficacia y la eficiencia lograda como los que ofrece el documento “Los indicadores de gestión en el ámbito del Sector Público” (2007). También, hay una importante cantidad de indicadores de gestión en el nuevo PGCP de 2010 que se deben entender como una primera toma de contacto para realizar la toma de decisiones de la forma más eficiente posible.

Otro punto que se debe tratar en la obtención de información y toma de decisiones de manera eficaz y eficiente en la entidades locales es la contabilidad de costes, que hoy más que nunca es necesaria tanto por la crisis económica como por la necesidad financiera a la hora de conocer el coste de los servicios. Pero, esta contabilidad de costes también es exigida por las sentencias surgidas por no recoger las administraciones públicas el informe técnico- económico donde se muestra el coste del servicio o actividad por el que se cobra una tasa.

Debido a las deficiencias encontradas por la falta de una adecuada contabilidad de costes, en 2003, la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) expuso a algunos ayuntamientos un sistema novedoso de costes e indicadores útiles para mejorar la gestión de los servicios municipales. En la experiencia participan 10 ayuntamientos (Avilés, Barcelona, Córdoba, Girona, Gijón, Madrid, Málaga, Pamplona, Sant Boi del Llobregat, Sant Cugat del Vallés y Vitoria) y, a través de convenio, sus universidades (de Barcelona, Complutense de Madrid, ETEA, de Granada, de Málaga, de Oviedo, del País Vasco, Politécnica de Madrid, Pompeu Fabra y Pública de Navarra). El objetivo del proyecto es lograr una metodología común para que se calculen los costes de los servicios locales y elaborar indicadores de gestión que permitan la comparación entre los ayuntamientos. Además de la comparación entre entidades, se realiza una personalización a cada uno de los servicios que desarrollen éstas y se realizará contrastando lo que han hecho los académicos con lo de los gestores de cada uno de los servicios. Se debe tener en cuenta que en todas las técnicas utilizadas en este proyecto, se ha contado con las opiniones de quienes mejor conocen el servicio.

Actualmente, la mayoría de los ayuntamientos que participan en el proyecto ya han implantado la metodología de costes e indicadores o la están llevando a cabo, y también están utilizando datos para la Cuenta General.

Esto hace que los ayuntamientos puedan tener la información mejor planteada, además de cumplir de forma más satisfactoria los requisitos que exija la Ley de transparencia cuando ésta esté aprobada.

Además, con esta metodología de costes que está desarrollando la FEMP, se podrá realizar comparaciones entre las entidades locales, y así poder conocer en qué servicios éstas deben realizar mejoras, pero también observar que realizan otras para estar en una mejor situación.

2.4 Proyecto de Ley de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno

El Proyecto de Ley de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, que se compone de tres bloques (Publicidad activa, Derecho de acceso a la información pública y Buen gobierno), establece unos principios éticos y unas obligaciones para los miembros del Gobierno, los altos cargos de la Administración General del Estado y de las entidades del sector públicos estatal. Por tanto, obliga a informar en qué se gasta el dinero público. Además, exige la publicación de informes de auditoría y fiscalización, pero también datos sobre los contratos.

Con esta futura ley, se pretende incrementar la transparencia en la actividad de la Administración y reforzar la responsabilidad de los gobernantes dando derecho de información pública a los ciudadanos, los cuales creen que de esta manera se reducirían los casos de corrupción en España.

En la actualidad, España es el único país de Europa, junto con Chipre y Luxemburgo, que no tiene una ley de acceso a la información pública. Y, es fundamental tener esta ley por el hecho que se justifica en el proyecto de la misma: “Los países con mayores niveles de transparencia y normas de buen gobierno cuentan con instituciones más fuertes, que favorecen el crecimiento económico y el desarrollo social.”. Aunque, actualmente, en nuestro país está paralizada en la comisión Constitucional de Enmiendas del Congreso de los Diputados.

La Ley de transparencia se aplicará a todas las Administraciones Públicas, la Administración General del Estado, las Comunidades Autónomas, las entidades locales, el Senado, el Tribunal Constitucional, al Consejo General del Poder Judicial, al Consejo de Estado, el Defensor del Pueblo, el Tribunal de Cuentas, el Consejo Económico y Social, y además, a aquellas personas que presten servicios públicos o ejerzan potestades administrativas. Lo que no se contempla en el proyecto de ley es sí se aplicará por completo al Rey y su familia o se establecerá alguna particularidad. El proyecto de ley tampoco obliga a los sindicatos y partidos políticos aunque el Gobierno ha afirmado que se incluirán,

siendo esta una de las razones del retraso de la tramitación de la norma ya que hay regulación específica que le añade complejidad.

Las sanciones de esta ley se establecerán en materia de conflicto de intereses, en materia de gestión económico-presupuestaria y en el ámbito disciplinario.

Además, los autores de las infracciones graves y muy graves no podrán ocupar determinados cargos públicos durante un período comprendido entre los 5 y los 10 años.

Como se indica en el proyecto de Ley de transparencia, los ciudadanos tendrán derecho a obtener la información que deseen y ésta deberá ser recibida en un plazo como máximo de un mes.

En cualquier caso, aún con estos grandes esfuerzos, España estaría muy lejos de conseguir ser uno de los países más transparentes, debido a la multitud de limitaciones que se pueden encontrar en el proyecto de ley. Entre estas limitaciones están:

- Existe un error al dictar el proyecto de ley ya que no reconoce el derecho a la información como un derecho fundamental. Esto aparece reflejado en la propia definición de “información pública” ya que afecta a la “seguridad nacional, la defensa, las relaciones exteriores, la seguridad pública o la prevención, investigación y sanción de los ilícitos penales, administrativos o disciplinarios”, como cita la ley.
- La Ley debería tener un alcance más amplio, es decir, estar dirigida a más instituciones y, por tanto, reconocer la publicidad de toda la actividad pública sin excluir instituciones, comenzando por las de mayor importancia.
- Además, la información que el ciudadano tiene derecho a demandar de manera gratuita, le puede ser denegada si la Administración argumenta un perjuicio para los intereses económicos y comerciales o la política económica y monetaria, por ejemplo.
- Otra de las limitaciones destacables surge cuando la documentación requerida contenga datos protegidos o afecte a derechos e intereses de terceros ya que las personas afectadas pueden presentar alegaciones.
- Las informaciones que han sido elaboradas por una entidad que no sea de la administración pública tampoco están obligadas a hacerse públicas, a menos que quien la haya confeccionado dé su permiso al acceso.

- Otra restricción importante es el tiempo máximo que tendría la administración para responder a los ciudadanos ya que en España, la Administración cuenta con un mes, mientras que en otros países europeos el plazo máximo es de 15 días.
- En consonancia con la limitación anterior, si en el plazo fijado por la Administración para responder al ciudadano (un mes máximo), ésta no lo hace, es decir, no ha dictado ni notificado resolución expresa, la solicitud se entenderá como desestimada.
- El caso de las infracciones, también acarrea múltiples ambigüedades ya que por ejemplo, cuando se pretende sancionar la corrupción y prohibir a los altos cargos “aceptar para sí regalos que superen los usos habituales o de cortesía, ni favores o servicios en condiciones ventajosas que condicionen el desarrollo de sus funciones”, el proyecto de ley no aclara que se debe entender por “usos habituales” o “cortesía”, sino que lo hará el Consejo de Ministro o el Ministro de Hacienda, en función de que caso sea. Por tanto, en este sentido, la ley será algo subjetiva.
- Al igual que con las infracciones, las sanciones incluyen la obligación de restituir las cantidades percibidas e indemnizar a la Hacienda Pública cuando sea necesario, pero en otras ocasiones, de las cuales surge la limitación, la penalización se deja a unos criterios abiertos a la interpretación, como son “la naturaleza de la infracción” o “las ganancias obtenidas”.
- Además, el Gobierno quiere asegurarse del cumplimiento sobre la gestión económica y presupuestaria para que todas las administraciones contengan su gasto y cumplan los objetivos de déficit. Pero también, en uno de los tres bloques, el de Buen Gobierno, se contemplan sanciones para otros incumplimientos como incumplir los servicios mínimos en caso de huelga o asumir una subvención que no cuente con el informe favorable de Hacienda.

Todas las limitaciones hacen que el proyecto de ley de transparencia español se distancie de otros que operan en Europa y mucho más, del que está vigente en Estados Unidos donde, por ejemplo, es posible conocer los nombres de todas las personas con las que se reúne el presidente.

Además, algunas organizaciones como el Organismo Supervisor de las Contrataciones de Estado (OSCE) ha sido muy crítica con la norma ya que asegura que “no cumple con los principios y normas establecidas por los tribunales

de derechos humanos o las organizaciones intergubernamentales como el Consejo de Europa para el Acceso a Documentos Oficiales”.

3. La información para la gestión en la web de los ayuntamientos: El caso de los servicios de los deportes

Con este apartado, se quiere mostrar la insuficiencia y falta de normalización que presenta la información para la gestión en las entidades públicas, y, en particular, en los ayuntamientos. Para ello, se ha de realizar un examen de la información para la gestión en los distintos ayuntamientos del territorio español.

3.1 La información para la gestión en los Ayuntamientos de más de 500.000 habitantes

Como ya se ha comentado en apartados anteriores, la información de gestión es un tipo de información (datos) muy importante y necesaria para que la toma de decisiones de gestión sea adecuada. Y, además, permite encontrar posibles errores que surjan en el proceso de gestión y solucionarlos.

Para que dicha información para la gestión sea adecuada, ésta debe seguir unas fases antes de ser publicada en los boletines oficiales o en las páginas webs de las propias entidades locales.

13

La FEMP gracias al proyecto que está desarrollando, ya comentado, permite a los ayuntamientos colaboradores participar en la elaboración de un sistema de costes e indicadores homogéneo que se espera que en un período de tiempo medio, cuando éste esté por completo desarrollado, sea implantado en todas las entidades locales con un número de habitantes importante. Gracias a este sistema de costes e indicadores homogéneo, los ayuntamientos podrán utilizar la información obtenida en las diferentes fases del proceso de gestión para compararla con la de otros y, así, ofrecer unas conclusiones coherentes.

Además, la información de gestión que se logra con esta metodología permite que las entidades locales colaboradoras faciliten una información entendible por cualquier persona, aunque ésta no sea un experto.

Por tanto, para observar qué tipo de información para la gestión facilitan en sus páginas webs las entidades locales, tanto sean como no colaboradoras del proyecto FEMP, se va a analizar a los ayuntamientos del territorio español con una

población de más de 500.000 habitantes. Estos ayuntamientos serán los que se presentan en la siguiente tabla:

AYUNTAMIENTO	POBLACIÓN (habit.)
Madrid	3.233.527
Barcelona	1.620.943
Valencia	797.028
Sevilla	702.355
Zaragoza	679.624
Málaga	567.433

En este conjunto de ayuntamientos de más de 500.000 habitantes, hay tres de ellos que colaboran con el proyecto FEMP, Madrid, Barcelona y Málaga junto con sus respectivas universidades; y, otros tres que no: Valencia, Sevilla y Zaragoza.

3.1.1 La información para la gestión en el Ayuntamiento de Madrid

El ayuntamiento de Madrid, que es el más poblado del territorio español, junto con sus universidades (Complutense de Madrid y Politécnica de Madrid) está colaborando con la FEMP en su proyecto el cual engloba un sistema de costes e indicadores homogéneos. Por tanto, la información que facilite esta entidad estará asentada en las bases y objetivos que tiene el proyecto.

14

En el estudio realizado en el mes de mayo, se observa que en la página web del Ayuntamiento de Madrid existe un apartado dedicado a la transparencia, el cual se denomina “Portal de Transparencia del Ayuntamiento de Madrid”. En dicho apartado, el consistorio pretende reforzar la imagen de transparencia del Gobierno de la ciudad, ofreciendo toda la información relacionada con la utilización de los recursos públicos y la planificación y gestión de la actividad municipal. Además, en él, el Gobierno local intenta ser más cercano al ciudadano y así asegurar la creación de valor público para éste, pero también lograr eficacia y eficiencia en sus servicios y actividades.

Por tanto, los pilares en los que se basa el “Portal de Transparencia” son: la rendición de cuentas, la participación ciudadana y la legitimidad debido a que la transparencia en la información genera una mayor confianza en la población. Dicha información se muestra en cinco puntos: información institucional y organizativa, planificación y evaluación, gestión económica-financiera, relación con la ciudadanía y normativa.

El “Portal de Transparencia” está en una constante actualización y en él, se encontrará la información que la futura Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno obligue a publicar y, además, aquella que sea más demandada por los ciudadanos.

Actualmente, el ayuntamiento ya ha comenzado a ofrecer información en “formatos abiertos”. Para acceder a estos formatos, los ciudadanos deben inscribirse en canales RSS (Sindicación Realmente Simple) en los que podrán decidir de qué actividad o de qué distrito perteneciente al consistorio desea recibir la información (actividades, publicaciones, trámites o normativa).

Además, durante el estudio de la página web, se pudo observar que el Ayuntamiento de Madrid cuenta con un Código de Buenas Prácticas Administrativas (CBPA) desde diciembre de 2008. En él, se pretenden “definir los principios, criterios e instrumentos que permitan incrementar los niveles de transparencia en la gestión pública, el comportamiento ético de los servidores públicos y mejorar las relaciones de confianza entre el Ayuntamiento de Madrid y los ciudadanos”. Y, además, se establece el seguimiento y evaluación de los servicios documentándolo en un informe de periodicidad anual, en el cual se valora en un apartado del informe a través de indicadores. Debido a esto, el Ayuntamiento de Madrid publica desde el 2009 el “Informe anual de cumplimiento del Código de Buenas” que se realiza a través del análisis de los informes sectoriales realizados por la Red de Interlocutores para el CBPA y la Red de Interlocutores de RSC (Responsabilidad Social Corporativa) de las Empresas Municipales. Con el estudio de dicho informe, se intenta comprobar la implantación progresiva del Código en el Ayuntamiento, sus sociedades y organismos.

El ayuntamiento, también publica en su página web, la cuenta anual y, más en concreto, en la Memoria de ésta, la información para la gestión. En la Memoria, se muestra toda la documentación sobre los ingresos y gastos realizados por el consistorio en los programas para las diferentes secciones. También, hay un apartado específico “21.Indicadores” en el que se encuentran indicadores de distintos tipos: financieros y patrimoniales; presupuestarios; y, de gestión.

Este último tipo de indicadores es el que concentra una mayor cantidad. Se utiliza para conocer cuál es el gasto que realiza el ayuntamiento por cada ciudadano en cada una de las secciones. Por tanto, su cálculo se realiza de la siguiente forma; gasto del grupo de programa entre el número de habitantes. En la siguiente tabla

se observan los indicadores de las secciones más representativas, para el último ejercicio presentado y publicado, 2011:

SECCIÓN	€/habitante
Seguridad y Orden público	113,80
Vías Públicas	93,12
Limpieza Viaria	80,12
Recogida, eliminación y tratamiento de residuos	69,89
Parques y Jardines	68,16
Administración general	63,44
Deuda Pública	60,85

En lo referente a los deportes, que es la actividad para la que se va a realizar el análisis de la información para la gestión, el área no cuenta con su propia página web, sino que hay un apartado para esta sección en la del ayuntamiento.

En este apartado, se encuentran documentos como el Boletín de la Dirección General de Deportes que se presenta de forma mensual, Guía de Buenas Prácticas ambientales tanto para la celebración de eventos deportivos como en centros deportivos municipales.

Además, está disponible en la página de la entidad local en el “Área de información estadística”, una serie de indicadores para la gestión, los cuales se distinguen en tres ramas: Educación física, enseñanza y promociones deportivas, Censo nacional de instalaciones deportivas e Infraestructuras de los centros municipales. Dentro de cada una de estas ramas, se encuentran los archivos donde están los indicadores. Algunos de estos indicadores son: Participación en juegos deportivos municipales por modalidad deportiva según sexo, Instalaciones y espacios deportivos por año de construcción, Espacios de actividades deportivas según tipo, o, Pistas o campos de deportes por distrito y tipo de deporte.

3.1.2 La información para la gestión en el Ayuntamiento de Barcelona

El Ayuntamiento de Barcelona es el segundo más poblado de la geografía española y, al igual que el de Madrid, ha decidido junto con su universidad, Pompeu Fabra, formar parte del proyecto FEMP.

En primer lugar, hay que destacar la transparencia de información que muestra el consistorio barcelonés en su página web a toda persona o entidad que desee documentarse sobre las acciones realizadas por él.

En esta materia, el Ayuntamiento de Barcelona se intentaba adelantar a otras entidades ya en 2002, cuando en el “VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública” se destacaba la implantación de las innovaciones tecnológicas que el ayuntamiento había realizado para la gestión interna, pero también para mejorar la calidad y accesibilidad de sus servicios e incrementar la eficiencia y la eficacia en su gestión.

En este punto, se observa, en el momento de realización del análisis (mayo), que en la página web del Ayuntamiento de Barcelona está disponible en el área “La acción del Gobierno” una serie de documentos en los que la entidad local muestra la información para la gestión pública. Su único inconveniente es la barrera del idioma ya que la página web se facilita en varias lenguas entre ellas, el castellano, pero los documentos a descargar, donde la información está detallada, están en catalán. Entre la información más destacable que se encuentra está:

- “El pacto entre la política y la gestión: Marco estratégico del Ayuntamiento de Barcelona 2012-2015”, en el cual se establece una guía que contiene la misión y los objetivos que el gobierno de la ciudad espera conseguir. El eje de este marco es el presupuesto ejecutivo que vincula la planificación y el presupuesto y además, se comentan los indicadores que se tendrán en cuenta en período del pacto.
- “Planes y proyectos”, en el se incluyen diferentes planes estratégicos, como en turismo, deportes, sector cultural..., programas municipales, etc.
- “Información presupuestaria y financiera”: en este apartado se incluyen los documentos relacionados con la planificación, ejecución y estado de la situación de las cuentas municipales tanto de la actualidad como de ejercicios anteriores. Entre los documentos, está el “Libro verde Comisión de Gobierno Actuaciones de inversión informadas favorablemente” donde están todas y cada una de las Comisiones de Gobierno celebradas con los importes presupuestados para cada área; los presupuestos municipales; los informes de ejecución presupuestaria, los ratings que ayudan a los ciudadanos a conocer cuál es la situación financiera de la entidad...

El conjunto de toda esta información ayudará al Ayuntamiento de Barcelona a mostrar una imagen transparente e intentar desarrollar indicadores que sean eficaces y eficientes.

En el estudio de la información de gestión para los deportes, se debe acudir al área de la página web que está dedica a los deportes, la calidad de vida y la igualdad.

Para el fomento del deporte, el Ayuntamiento de Barcelona creó en 2005 una herramienta de gestión municipal denominada Instituto Barcelona Deportes. Este instituto se fundó para potenciar el acceso a la oferta deportiva, difundir dicha actividad, dotar de equipamientos deportivos públicos y colaborar con instituciones privadas o consolidar acontecimientos que se celebren en la ciudad, entre otros.

Entre la documentación destacable en los deportes, hay un apartado guardado para los Estatutos pero en él, no se recoge ningún tipo de información. También, hay otro para el Plan estratégico de deportes, el cual define un proyecto global de desarrollo deportivo consensuado entre todos los agentes implicados. Los ejes marcados para este plan son lograr que Barcelona sea:

- ciudad del deporte entre todas las del mundo
- centro direccional de los sectores económicos y de conocimientos vinculados al deporte
- ciudad que facilita y promueve la práctica del deporte

18

Además, en la web del Ayuntamiento de Barcelona se puede encontrar el “Anuario Estadístico de la Ciudad de Barcelona. 2012”, en él se recoge información del período 2007-2011. En la siguiente tabla, se muestra algunos de los indicadores para el 2011:

INDICADORES	2011
Equipamientos deportivos	
Espacios deportivos en instalaciones específicas de titularidad pública	1.776
Número de abonados a las instalaciones municipales deportivas	194.656
Inversiones en las instalaciones deportivas municipales	11.875
Participación, promoción y actividades deportivas	
Actos con soporte municipal*	64
Participantes con soporte municipal*	201.048
Actos en las instalaciones olímpicas gestionadas por Barcelona de Servicios Municipals, SA*	283
Participantes en juegos deportivos escolares*	30.341
Instalaciones deportivas municipales	51
Presupuestos del área de Deportes destinados a ayudas y subvenciones a clubs y entidades deportivas	4.130,8

*datos de 2010

Otros de los indicadores que aparecen recogidos en la página web de la entidad son: “Índice de práctica deportiva por sexo y edad” y “Principales prácticas deportivas”, tanto uno como otro para el ejercicio 2006. De este último, se han recogido las diez primeras actividades pero en la página web aparecen todas las relevantes.

Índice de práctica deportiva por sexo y edad (2006)		
	Practica(%)	No practica(%)
Sexo	64,6	35,4
Hombres	48,8	31,4
Mujeres	51,2	39,2
Edad		
15-19 años	74,2	25,8
20-24 años	67,4	32,6
25-34 años	64,6	35,4
35-44 años	62,9	37,1
45-54 años	60,6	39,4
55-64 años	67,2	32,8
65-74 años	64,4	35,6

Principales prácticas deportivas (10 primeras)	%
Andar como ejercicio físico	27,3
Natación recreativa	25,1
Gimnasias de mantenimiento	18,5
Fútbol	10,2
Correr por la calle	7,9
Ir en bicicleta como ejercicio físico	7,8
Musculación	6,5
Ciclismo de competición	4,9
Tenis	4,3
Baloncesto	4,2
Gimnasias aeróbicas	4,1

19

3.1.3 La información para la gestión en el Ayuntamiento de Valencia

El Ayuntamiento de Valencia es el tercero más poblado de España. Aunque sea uno de los que tiene mayor número de habitantes, no está incluido en el proyecto FEMP.

Uno de los puntos importantes a tratar es la transparencia de este ayuntamiento, ya que muchos son los que defienden que debería ser más transparente y tener un mayor control interno.

En primer lugar, se debe a que en el mes de enero de este año, Transparencia Internacional España, órgano no oficial, publicó la nota que les daba a 110 ayuntamientos de España, entre los que se encuentra el de Valencia obteniendo uno de los peores resultados. En su defensa, el consistorio ha alegado que se trata de un organismo no oficial que carece de seriedad y que le había enviado, en respuesta a los cuestionarios, varias cartas informando que no consideraba necesaria la evolución por parte del órgano.

El Gobierno del Ayuntamiento, también, se defendió diciendo que había dado sobradas muestras de participación, transparencia y acceso a la información, estando ésta presente en los diferentes Reglamentos y Decretos municipales, superando sobradamente las exigencias básicas contenidas en la Ley e intentando cada día incrementar la transparencia hacia los ciudadanos.

Para dar muestras de que se está buscando la forma de incrementar la transparencia, el consistorio ha presentado en enero de 2013 el borrador del Código de Buenas Prácticas en el cual los principios se basan en la legalidad, seguridad jurídica, proporcionalidad, imparcialidad y austeridad, pero tiene una deficiencia. Esta carencia se debe a que se prevé no dar cierta información al ciudadano si acerca de esta información requerida, se han recibido muchas solicitudes. La información que se solicite debería darse con la mayor rapidez posible y ser comprensible, es decir, con un lenguaje entendible por el ciudadano.

Por otro lado, a mediados de mayo, la Sindicatura de Cuentas ha anunciado que se han encontrado, en el Ayuntamiento de Valencia, 50 debilidades en su control interno. Esto es debido, a la falta de transparencia, que hace que no se actualice la web, no se muestre la liquidación presupuestaria, ni las auditorías, ni la deuda pública... Además, de no haberse contabilizado ciertos gastos, no tener facturas de proveedores registradas, no actualizar la clasificación de los puestos, no informar de sociedades mercantiles ni consorcios en los que participa, subvenciones sin justificar... También el consistorio ha recibido una serie de recomendaciones entre las que se pueden destacar: la planificación de inversiones, custodiar mejor el registro de bienes municipales, mejorar la administración electrónica para el pago de tributos, publicar datos básicos del presupuesto y su seguimiento.

Debido a todo esto, la oposición del gobierno del Ayuntamiento de Valencia ha propuesto que se cree una Comisión de Control de Contratación como en otras

entidades locales del territorio español, pero esta idea fue rechazada. Lo que si se fue aceptado, fue un plan estratégico de subvenciones.

Con respecto a la información recogida en su página web, hasta el mes de mayo, la entidad local cuenta con todos los presupuestos desde 2002 hasta el ejercicio actual para que cualquier persona pueda descargárselos. También, con el estado de ejecución del presupuesto de Febrero a Julio de 2012 y el Plan de Ajuste 2012 en el cual se incluye el informe trimestral de seguimiento de: ingresos, gastos, y magnitudes y endeudamiento.

En la página del Ayuntamiento de Valencia, hay un recopilatorio de la Memoria del área de “Bienestar social, Educación y Deporte” de varios ejercicios, en la que se recogen los datos más significativos de los programas y servicios realizados. En ella, se pueden observar diferentes indicadores para la gestión en los que están incluidos los deportes como es en la sección de atención a personas con discapacidad donde se enumeran los centros de personas con discapacidad, tipo de discapacidad y el número de plazas diferenciando por sexo.

Para los deportes, el Ayuntamiento de Valencia tiene la Fundación Deportiva Municipal Valencia con su propia página web <http://www.deportevalencia.com>. En esta página, está publicado el Plan Estratégico del Deporte de Valencia que fue aprobado en 2009 por la gran evolución en todos los ámbitos deportivos de la ciudad, y su posterior nombramiento como Capital Europea del Deporte en 2011. Además, a través de este plan se intenta: la promoción constante del deporte, la integración y mejora de la salud de los ciudadanos mediante el deporte, el desarrollo de infraestructuras, etc.

Como consecuencia de este plan estratégico, se presentó en 2010 un documento de diagnóstico que se divide en tres áreas las cuales son: espacios deportivos; deporte, salud y educación; y, deporte, economía y proyección externa. Entre los indicadores de gestión del deporte que se recogen en el documento, los más destacados se recogen a continuación.

En esta primera tabla, se muestra el nivel de accesibilidad de las algunas de las instalaciones pertenecientes al Ayuntamiento de Valencia en porcentaje.

Instalaciones	Adecuación accesibilidad (%)
Complejo Deportivo Cultural Patraix	88,61
Piscina Fuente de San Luis	86,86
Complejo Deportivo Torrefiel	83,73
Complejo Deportivo Orriols	80,78
Polideportivo Marxalenes	80,57
Piscina Ayora	79,24
Complejo de Piscinas Parque del Oeste	76,91
Polideportivo Rambleta	75,56
Piscina Valencia	73,81
Pabellón Benicalap	72,45
Campo de Fútbol Camí Reial	71,13
Complejo Deportivo Cultural Petxina	71,04
Complejo Deportivo Cultural Abastos	69,75
Polideportivo Cabanyal	66,56
Pabellón Fuente de San Luis	64,74
Polideportivo Nazaret	60,78
Centro Deportivo La Creu del Grau	58,07
Polideportivo Virgen del Carmen-Beteró	55,51
Polideportivo El Saler	46,72
Polideportivo La Hípica	46,66
Polideportivo Monteolivete	46,13
Piscina Benicalap	42,64
Pabellón San Isidro	42,63
Instalaciones Río Turia (tramo VI)	33,38
Polideportivo Benicalap	30,17

22

En la siguiente, se observa la participación y centros que existen para las actividades acuáticas y en seco dirigidas a la población escolar.

	Actividades	Centros	Inscripciones
Acuáticas	Natación escolar	17	27.648
	Natación preescolar	17	22.879
	Bebés	15	3.407
	Iniciación a la competición	2	163
	Natación sincronizada	1	123
	Escuela de vela	2	749
En seco	Cursos de tenis	7	9.033
	Aerobic infantil	7	474
	Gimnasia rítmica	1	222
	Ballet/danza	1	108

También, se pueden observar datos de participación en pruebas populares organizadas.

Prueba	Participantes	Espectadores
Grandes pruebas	3.032	205.000
Trofeos Ciudad de Valencia	2.769	187.900
Participativos	14.000	11.500
Carreras a pie puntales	52.966	24.300
Circuito de Carreras Populares	36.180	12.060
Pruebas varias	5.386	36.750
Pruebas de menores	6.567	9.500

Además, hay indicadores a cerca del deporte universitario entre los que están: la oferta formativa que ofrecen las tres universidades y los alumnos que tienen cada una de ellas, la participación en las actividades diferenciando por sexo así como la participación de las instalaciones... Otros indicadores de gestión son los de deporte por libre como el porcentaje de hombres y mujeres que practican deporte o el porcentaje de uso de las instalaciones por horario.

Un indicador a destacar es el que registra las diferentes modalidades de deporte que ofrece el Ayuntamiento de Valencia y el número de clubes que existen para cada una de ellas, como también lo es el número de afiliados en cada unos de los clubes deportivos.

23

Es importante destacar que en el documento se informa de la aplicación de los precios públicos que son aprobados por el Pleno del Ayuntamiento siendo éstos más bajos que en otras ciudades.

En el informe, además, hay una serie de datos que muestran el número de empleados que genera tanto de modo directo (fijos e interinos) en oficinas y polideportivos como de forma indirecta en instalaciones deportivas municipales.

3.1.4 La información para la gestión en el Ayuntamiento de Sevilla

El cuarto ayuntamiento más poblado de España es Sevilla. Dicha entidad local no colabora con la FEMP en su proyecto.

En lo que respecta a la transparencia, a principios de este año, el Ayuntamiento de Sevilla al igual que otros 109 del territorio español fue evaluado por la organización Transparencia Internacional España y obtuvo una nota por debajo de la media logrando el puesto 80 en la lista. Esto se debe a que la entidad local no ha superado la encuesta que la organización Transparencia Internacional, la cual cuenta con 80 índices referentes a seis áreas importantes en un ayuntamiento.

Además, el Ayuntamiento de Sevilla en su página web no facilita las cuentas anuales de ningún período. Si se amplía el análisis, se puede observar que en la página de Rendición de Cuentas no se ha presentado la cuenta anual del último ejercicio que por el momento es 2011.

La documentación que se puede encontrar en el portal de la entidad local son los presupuestos ya cerrados desde 2007 hasta 2012 y el del ejercicio presente.

En relación con el área que se está estudiando, los deportes, el Ayuntamiento de Sevilla cuenta con el Instituto Municipal de los Deportes (IMD). Dicha institución tiene entre sus publicaciones, informes a cerca de la práctica de deportes, siendo el último publicado en 2010 con el título “Estudio económico y social del impacto de los eventos deportivos en Sevilla” y entre la información que muestra se pueden destacar los siguientes indicadores de gestión:

INDICADORES	2010
%población que practica deporte	41,81%
%población que practican fútbol	12,39%
%población que realiza actividades en gimnasio	27,88%
%población que practica deporte 3 ó mas veces por semana	42,32%
%población que practica deporte por su cuenta	52,47%
%población que participa en alguna competición deportiva	24,91%
%población que tiene mucho interés en el deporte	30,43%
%asistencia en el último año a un evento deportivo	32,86%
%asistencia a eventos de baloncesto	10,20%
%ciudadanos que conocer las actividades realizadas por IMD	36,62%

24

En este informe también se da a conocer información económica y financiera a cerca de los deportes.

3.1.5 La información para la gestión en el Ayuntamiento de Zaragoza

El Ayuntamiento de Zaragoza es el cuarto más poblado del territorio español, pero no pertenece al proyecto FEMP. El análisis a la página web de la entidad local se realiza a finales del mes de mayo.

En primer lugar, la entidad local cuenta en su página web con un apartado referente a la transparencia que está basado en el Índice de Transparencia de los Ayuntamientos (ITA) en el cual obtuvo el 38º puesto con un 86,3%, sabiendo que el área en que mayor puntuación logró fue en el de transparencia en las contrataciones de servicios (100%). Además, se incluyen en la página web todos los puntos que se tienen en cuenta para elaborar este índice.

El puesto alcanzado en el ITA se debe a que en el portal del consistorio es posible conocer las retribuciones de todos los altos cargos y en algunos casos, se ofrecen el certificado de ingresos, la declaración de la renta y la nómina de los miembros de la corporación. También, se puede observar el estado de tramitación de las facturas conocidas a 31 de marzo de 2013.

Además, con relación a la transparencia, el ayuntamiento tiene publicada la “Ordenanza de Administración Pública” y una aprobación inicial (03/2013) de la “Ordenanza sobre Transparencia y Libre Acceso a la Información”.

A cerca de la información facilitada por el Ayuntamiento de Zaragoza en la página web, se encuentra el presupuesto general municipal de 2013, en cuya ejecución presupuestaria los gastos e ingresos están agrupados de distintas formas (capítulos, aplicaciones, áreas, delegaciones...). Y, también, los presupuestos ya cerrados desde 2001 hasta 2012. En la misma sección, están las modificaciones de créditos en los presupuestos y programas plurianuales, y los indicadores económicos-financieros y presupuestarios de 2011.

Las últimas cuentas que ha publicado la entidad local son las de 2011 y para visualizarlas, la propia web del consistorio a través de un enlace dirige a la página de Rendición de Cuentas (<http://www.rendiciondecuentas.es>) donde se encuentran las cuentas anuales presentadas (Balance, Cuentas de Resultados, Estado de liquidación del presupuesto, Memoria y Balance de Comprobación). Por el contrario, el consistorio no muestra ni en el portal de Rendición de Cuentas ni en su propia página, información sobre los indicadores de gestión.

25

En el área en la que se realiza el estudio, es decir, los deportes, el Ayuntamiento de Zaragoza cuenta con un apartado en su página. En él, se puede encontrar un resumen de los usos que han tenido las piscinas de verano en el 2012, el presupuesto con las partidas específicas de deportes y los indicadores para la gestión para el período 2008-2011. Algunos de los indicadores de gestión que se muestran en la página para el 2011 son los que se pueden observar en la siguiente tabla:

INDICADORES	2011
Nº personas que practican deporte = o> 2horas semanales	48.138
%Población Zaragoza que practica deporte =o> 2horas semanales	6,89%
Nº usos piscinas cubiertas	764.184
Abonados fitness y salud	11.764
Nº equipos deporte federado con reserva temporada	728
%Demanda satisfecha al deporte federado en reservas temporada	96,46%
Nº pabellos municipales deportivos municipales	30
%Pabellones municipales sobre total Zaragoza	50,80%
M2 lámina piscina cubierta uso público en Zaragoza	5.567
%M2 lámina piscina cubierta municipal sobre total	50,20%
%M2 lámina piscina verano municipal sobre total	58,80%
Nº campos fútbol 11 y fútbol 7 Ayuntamiento	47,70%
Nº campos municipales fútbol 11 césped artificial	20
Satisfacción usuarios piscinas verano (de 0 a 10)	8,14
%hojas reclamaciones contestadas =<15 días	87,66%
Nº abonados piscinas con minusvalía =>50%	3.066
M3 agua renovada/M3 piscinas cubiertas y spas	12,59
Nº eventos autonómicos, nacionales e internacionales en CDM	46

Además, en el apartado de deportes, se informa sobre las ayudas económicas para fomentar el deporte, pero también de todas las instalaciones con las que cuenta el Ayuntamiento de Zaragoza y sus precios; la normativa ha seguir por éstas; y, los estándares de calidad y certificación ambiental según la norma ISO 14.001:2004.

3.1.6 La información para la gestión en el Ayuntamiento de Málaga

El Ayuntamiento de Málaga es el sexto más poblado de España y está entre las entidades locales que colaboran en el proyecto FEMP junto con la Universidad de Málaga.

A finales del mes de mayo, cuando se realizó el estudio de la página web del consistorio, ésta cuenta con un apartado para la transparencia. Dicho apartado contiene información a cerca del salario de alcalde, Francisco de la Torre Prados, por todas las funciones que ejerce; el de los concejales y directivos municipales, e informa del patrimonio de éstos. Esta información es pública para toda persona o institución que desee obtenerla, sin ningún tipo de barrera electrónica.

También, en el apartado Transparencia se encuentran recogidos los presupuestos ya cerrados de 2009 hasta 2012 y los presupuestos para el ejercicio presente,

2013; y los expedientes de modificación de crédito desde 2009 hasta el ejercicio actual, además del Plan de Ajuste Económico Financiero 2013-2020.

Los presupuestos de 2012 se encuentran en la página de la entidad local en formato PDF y contienen toda la información presupuestaria relevante tanto para el Ayuntamiento de Málaga como para algunas de las empresas más importantes de éste.

Por otro lado, en este apartado están recogidos documentos sobre los vehículos y los indicadores de Transparencia ITA 2012. Este último documento presenta todos los índices que requiere el ITA e informa de si están o no en la página web de la entidad y si es así indica la dirección. Gracias a esto, el Ayuntamiento de Málaga ha obtenido en el ITA uno de los mejor puestos (19º).

En el apartado económico-financiero, la entidad local cuenta con un archivo con indicadores financieros y patrimoniales para los ejercicios 2010 y 2011. También, se puede encontrar la Cuenta anual del ejercicio 2011⁽¹¹⁾ que incluye: Balance, Cuenta de Resultado económico-patrimonial, Memoria, y liquidación del Presupuesto; e Informes de Auditoría de las diferentes áreas que contiene el consistorio.

27

En lo referente a los deportes, el Ayuntamiento de Málaga cuenta para dicha área con su propia página web municipal (<http://deporte.malaga.eu/>). En ella, se puede encontrar una Memoria de Deportes de 2009/10 en el que se desarrolla las actuaciones que realizó la entidad, así como los programas que se desarrollaron. En relación con la información para la gestión en los deportes en el Ayuntamiento de Málaga, es una asignatura pendiente ya que, como se puede comprobar si se navega por su página web, no se facilitan datos de gestión.

En relación con la información tanto económica como de gestión en los deportes, si se acude al portal de Rendición de Cuentas, aquellas entidades deportivas que pertenecen a la entidad local llevaban sin presentar cuentas desde 2010. Aunque no se hayan presentado cuentas anuales en dicha institución, si se puede saber que las han presentado porque se ha publicado el informe de auditoría en la página web. En este informe, se afirma que las cuentas anuales del área de deporte muestran una imagen fiel.

¹ Cuentas Anuales de 2011 se encuentran disponibles en la página web del Ayuntamiento de Málaga, pero ha sido imposible descargarlas.

Tras realizar el estudio de los seis ayuntamientos españoles con más de 500.000 habitantes, se puede concluir que no existe en el sistema español un método que normalice, homologue y homogenice la manera de presentar la información tanto contable como presupuestaria y financiera, y, por supuesto, la de gestión ya que por el momento no es exigida.

En la siguiente tabla, se muestra un resumen de los documentos encontrados en las páginas de los ayuntamientos a cerca de la información para la gestión:

AYUNTAMIENTO	DOCUMENTOS DE LA INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN
Madrid	Código de Buenas Practicas (Documento) Informe del Código de Buenas Prácticas Administrativas Cuenta General Apartado de la página web: Área de información estadística Boletín de la Dirección General de Deportes
Barcelona	Apartado de la página web: Pacto entre la política y la gestión. Marco estratégico del Ayuntamiento de Barcelona 2012-2015 Libro verde Comisión de Gobierno Actuaciones de inversiones información favorablemente Anuario Estadístico de la Ciudad de Barcelona.2012
Valencia	Aprobado el borrador del Código de Buenas Prácticas Memoria del área "Bienestar social, Educación y Deportes" Plan Estratégico del Deporte de Valencia Documentos de diagnóstico del plan (2010)
Sevilla	Libro Impacto Económico y Social de los eventos deportivos en Sevilla 2009
Zaragoza	Cuentas Anuales En la página web del ayuntamiento en el área reservada para los deportes hay un apartado en el que se encuentran los indicadores: "Deporte en Datos".
Málaga	Cuenta anual Memoria Deportes

28

Por tanto, hoy en día, se debe tener en cuenta que en todas las entidades locales, sobretodo en las de mayor tamaño, es fundamental que se conciba la información de una manera adecuada, y que ésta sea transparente. Además, esta información debe servir a los ayuntamientos para ser más eficientes y eficaces en los costes de las actividades o servicios que ofrecen.

4. Diseño de un Cuadro de Mando de Gestión Integral

4.1 Cuadro de Mando de Gestión Integral: Concepto y características

El cuadro de mando integral (CMI) es un instrumento o herramienta de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados (factores clave de éxito), medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el

comportamiento de los miembros de la organización. Dicha herramienta de gestión se divide en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

El CMI puede dirigirse a toda la entidad o a una de sus unidades de nivel inferior y, además, se nutre de información interna, que hace referencia a datos del entorno cuyo análisis es significativo; e información externa, proveniente de datos contables y operativos de naturaleza extracontable.

Se puede utilizar de 2 formas: por un lado, como sistema de control tradicional y por otro, como vehículo para comunicar el modelo de negocio o estrategia, ligando los objetivos de las personas a los indicadores para obtener comportamientos adecuados.

4.2 Cuadro de Mando Integral en el ámbito público

La inserción del CMI en el ámbito público lleva consigo un cambio de mentalidad ya que significaría romper con la planificación determinista que representan los mandatos políticos; vincularía programas de gobierno a la consecución de objetivos; y, traería consigo un cambio cultural en lo que respecta a la información. Por tanto, el CMI sería un nexo de unión entre las estrategias planteadas y las actuaciones y proyectos desarrollados para conseguirlas.

Además, un rasgo a destacar en los organismos públicos es que los ciudadanos son tanto clientes como accionistas y, por tanto, no pueden permanecer impasibles a las mejoras de gestión que ofrece esta herramienta. Por esta razón, se debe tener muy en cuenta la perspectiva cliente-ciudadano ya que la existencia de los organismos públicos se debe a la necesidad de proveerlos de servicios que no podrían adquirir en el mercado, sea porque éste no los ofrezca o, al menos, no a precios razonables.

4.3 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

Para la realización de un CMI para el Sector Público, más en concreto en los deportes, se debería realizar en primer lugar un análisis del entorno, pero antes el ayuntamiento debe fijar la misión y la visión que quiere alcanzar.

La misión es la razón de ser de la empresa, la cual pretende que sea conocida y compartida por todos los miembros de la entidad para así desarrollar sus objetivos. El ayuntamiento persigue contribuir a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos a través de actividades deportivas que satisfagan sus intereses.

La visión se puede definir como la situación financiera que desea toda entidad y se propone guiar a la organización, en su conjunto, para alcanzar sus objetivos en el futuro. Se podría decir que su visión es vincular el mayor porcentaje de la población a la práctica deportiva.

En el análisis del entorno, a nivel macro, se debería analizar la situación económica del ayuntamiento en el que se desea implantar el CMI, ya que es importante observar la proporción que supone en el presupuesto el gasto que genera todo lo relativo con las instalaciones deportivas que posee la entidad. Además, debe tenerse presente la crisis financiera que existe ya que afectará la asistencia de clientes, siendo mayor, al tener menores precios que instalaciones deportivas privadas ya que lo que se paga en las instalaciones públicas es un “precio simbólico”. Pero, la crisis también puede hacer que ciudadanos que antes acudían a estas instalaciones, ahora no lo hagan porque no tengan los recursos necesarios.

También, debería estudiar cuáles son las necesidades y en qué instalaciones hay una mayor afluencia para poder cubrir en la medida de lo posible toda la demanda.

Por el lado micro, se debería tener en cuenta que los clientes son los ciudadanos que a su vez, son accionistas como se ha mencionado anteriormente. En las instalaciones, se tiene que cubrir las necesidades del ciudadano desde la infancia hasta la tercera edad, buscando diferentes programas y actividades en función de la edad, por ejemplo para los más pequeños promocionar cursos de aprender a nadar o para los más mayores actividades como aquagym o aerobio.

También, es importante no perder de vista a los competidores que serán aquellas instalaciones privadas que ofrezcan los mismos o similares servicios que las públicas.

Por otro lado, se debe hacer un análisis interno de la unidad de deportes:

- **Producto/Servicio:** en dicha unidad el ayuntamiento ofrecerá todos los servicios que tiene en sus instalaciones deportivas, como son los gimnasios, las piscinas municipales, los campos de golf, etc. También, se deberá tener en cuenta la calidad del servicio que dependerá tanto de las condiciones en la que se encuentren las instalaciones y equipos de éstas, como de la atención que reciban los clientes por parte de los trabajadores.

- Situación financiera: en la actualidad, se está atravesando una fuerte crisis económica que afecta a todos los servicios que presta, tanto la Administración en general como las entidades locales. La parte del presupuesto que está destinada al área de los deportes debe de ser utilizada de una forma eficiente y debe ser eficaz a la hora de responder a la demanda, en la medida de lo posible.
- Estructura de costes: en este caso, la entidad local es la que asume los costes ya que los clientes pagan tasas (son tributos cuyo hecho imponible consiste en la utilización privativa o el aprovechamiento especial del dominio público) o precios públicos (contraprestaciones dinerarias que el Estado recibe por la prestación de un servicio con las mismas condiciones que el sector privado) que son algo simbólico.
- Mercado: en él, se puede encontrar numerosos competidores que ofrecen servicios similares.
- Canales de comercialización: los servicios que se ofrecen, se pueden conocer a través de distintas vías como son los bandos municipales, las páginas web de las entidades locales, en el propio edificio consistorial, etc.

31

Los objetivos estratégicos que intentan lograr las entidades locales en un largo plazo de tiempo serán:

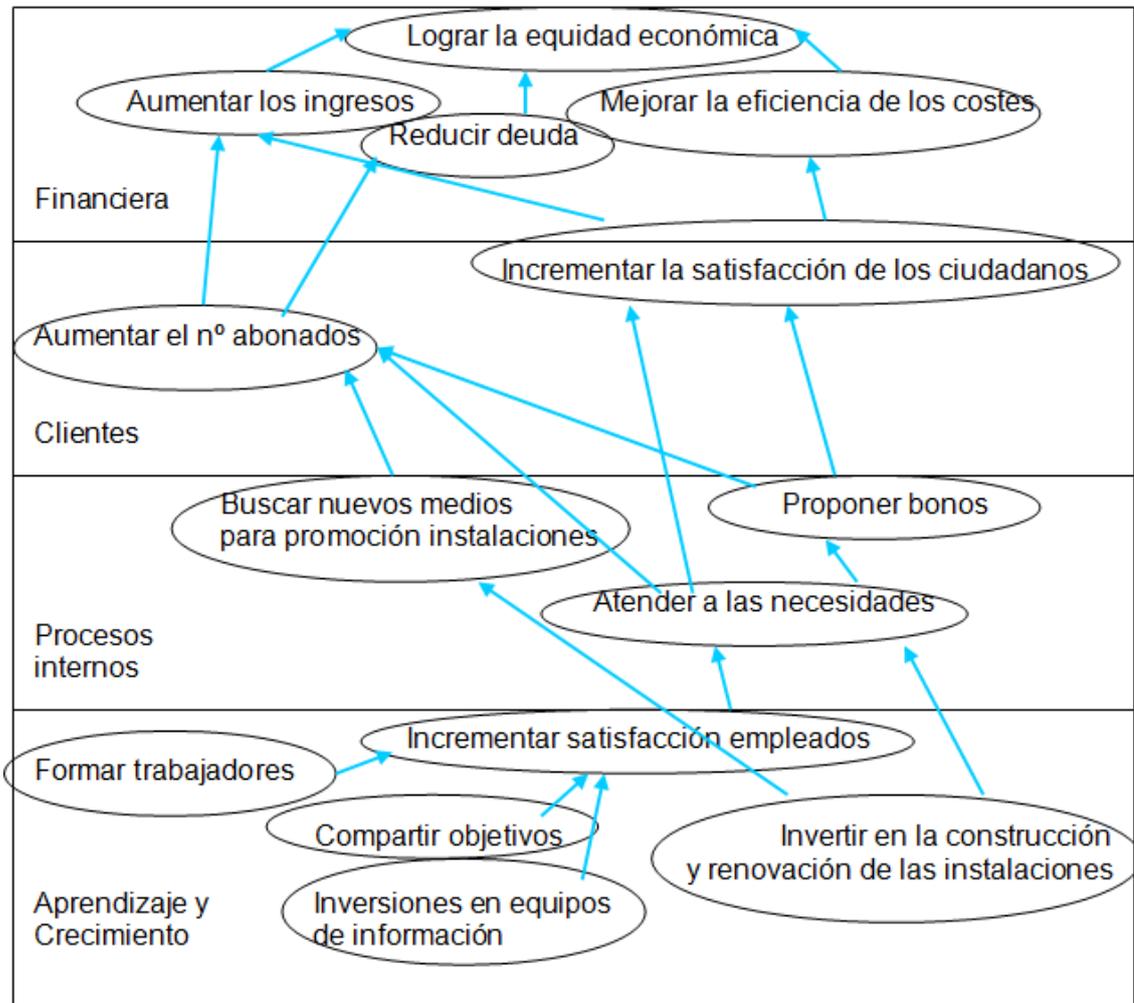
- Cubrir las necesidades de todos los ciudadanos tanto en función de la edad como de los gustos que tengan, en la medida de lo posible. Es decir, cubrir todos los nichos del mercado.
- Intentar que la entidad local sea una de las primeras en ofrecer los servicios más demandados.

Para lograr estos objetivos, la entidad local buscará diferentes alternativas de actuación y cómo llevarlas a cabo:

- El servicio al ciudadano debe ser eficiente y eficaz.
- Incentivos al personal que se encuentra en las instalaciones.
- Formar y realizar cursos de reciclaje a los trabajadores.
- Intentar que aumente el número de abonados a las actividades deportivas.
- Mantener las instalaciones en un estado adecuado.

MAPA ESTRATÉGICO

La estrategia, como ya se ha mencionado, es cubrir todas las necesidades de los ciudadanos en cuanto a actividades deportivas se refiere e intentar ser una de las primeras entidades en ofrecer que más se esté demandando. Y para lograrla, se presenta el siguiente mapa estratégico:



32

Posteriormente, se deben identificar los factores clave que es aquello que se debe medir y los indicadores que muestran cómo medir la evolución de estos factores.

PERSPECTIVA	FACTORES CLAVE	INDICADORES
Entidad	Hacer el mayor porcentaje posible de la población realice actividades deportivas de las instalaciones municipales Aprovechar las instalaciones todo lo posible Conseguir un elevado número de abonados	% de la población que practica deporte % de ocupación de las instalaciones Número de abonados %de la población abonada
Financiera	Obtener el mayor número volumen de ingresos Gestionar de forma eficiente Lograr la mayor autofinanciación posible	Ingresos y gastos corrientes % de autofinanciación % de deuda
Clientes	Satisfacer las necesidades de los ciudadanos Obtener información a través de encuestas para saber lo que opinan de las instalaciones y del trato dado por el personal Conseguir el mayor número de abonados posible (fidelización)	% de satisfacción de los clientes % de sugerencias de los clientes % de quejas de los clientes
Interna	Ofrecer nuevos servicios que se estén demandando Mantener las instalaciones en las mejores condiciones posibles Innovar con métodos revolucionarios	Número de iniciativas de mejora Unidades de instalaciones mejoradas Número de nuevas instalaciones
Aprendizaje y crecimiento	Contar con personal preparado, motivado y satisfecho con la actividad que realiza y en continua formación Lograr el máximo rendimiento de cada uno de los empleados	% de satisfacción de los empleados Número de horas de formación % de absentismo laboral

A la hora de la implantación de un CMI, se debe tener en cuenta que hay que comunicar la estrategia y los planes de actuación a todo el personal en la medida que le afecte. Dicha comunicación, debe realizarse forma continua para que la gestión de la estrategia se realice de forma conjunta. Pero antes de hacer la primera comunicación a los trabajadores, debería proporcionarles una serie de conocimientos básicos sobre el CMI y las conductas que deben seguir para lograr el fin deseado.

33

5. Conclusiones

Tras la fijación del marco conceptual y normativo de la gestión de los servicios públicos, y el análisis de la información para la gestión en las páginas web de los ayuntamientos más poblados del territorio español, se deberán extraer las principales conclusiones.

Por un lado, está el proceso de gestión, formado por varias fases. De éstas, la más importante es la presupuestación porque en ella se definen los planes de acción para la consecución de unos objetivos y el impacto de éstos en el presupuesto. Para que este proceso de gestión sea eficiente y eficaz, las administraciones públicas están utilizando nuevas técnicas para su modernización y así descentralizar sus competencias.

Para que esta descentralización de las competencias sea un éxito, debe haber centralización de los controles, y, además, una comunicación fluida entre las entidades públicas. Aunque, se están realizando grandes esfuerzos, aún no se dispone de información para la gestión consolidada de las cuentas públicas.

Por otro lado, está el proyecto de Ley de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno que actualmente se encuentra paralizado y contiene un conjunto de limitaciones tanto en la redacción como en las infracciones y sanciones. Por ello, España no podrá competir con otros países europeos en transparencia aún cuando se apruebe la ley.

Tras la realización del estudio de los ayuntamientos españoles de más de 500.000 habitantes, se puede concluir que es necesario en el sistema español un conjunto de normas y recomendaciones que armonice y homogenice la situación en la que se presenta toda la información de la entidades locales tanto la económica y presupuestaria como la de gestión. Además, debería existir la obligación de que la información se presentara bajo unos modelos estándar ya que cada ayuntamiento presenta la información de la manera que desea.

34

6. Referencias bibliográficas

Efe, 2013. *Valencia denuncia la "falta de seriedad" de Transparencia Internacional.*

Disponible en:

<http://www.elmundo.es/elmundo/2013/01/24/valencia/1359049429.html>

[Consultado 14 de mayo de 2013]

Europa Press, 2013. *El Ayuntamiento de Valencia asegura que su institución ha dado "sobradas muestras" de transparencia.* Disponible en:

<http://www.europapress.es/nacional/noticia-ayuntamiento-valencia-asegura-institucion-dado-sobradas-muestras-transparencia-20130124183449.html>

[Consultado 14 de mayo de 2013]

G.H., 2013. *El secretario del ayuntamiento pide más transparencia a funcionarios y concejales.* Disponible en:

<http://www.levante-emv.com/valencia/2013/01/25/secretario-ayuntamiento-pide-transparencia-funcionarios-concejales/969343.html> [Consultado 14 de mayo de 2013]

Marín, Y., 2013. *Ley de transparencia: la norma que obliga al Gobierno a informar sobre el destino de los impuestos.* Disponible en:

<http://www.20minutos.es/noticia/1346036/0/ley-transparencia/obliga-gobierno/informar-destino-impuestos/> [Consultado 6 de mayo de 2013].

Mucientes, E., 2013. *Ley de Transparencia: Cuando el ciudadano es el que exige saber.* Disponible en:

<http://www.elmundo.es/elmundo/2013/04/19/espana/1366351003.html>

[Consultado 6 de mayo de 2013]

Pablos Rodríguez, J.L., 2011. Partida doble número 230. La gestión de los servicios públicos locales y el sistema de información contable.

Villa, L., 2013. *Una ley de Transparencia llena de limitaciones y ambigüedades.*

Disponible en: **<http://www.publico.es/espana/427298/una-ley-de-transparencia-llena-de-limitaciones-y-ambigüedades>** [Consultado 6 de mayo de 2013]

XVI Seminario sobre Gestión Pública Local. La administración que demanda la ciudadanía

Vázquez, C., 2013. *El Síndic exige a Barberá más control interno y transparencia.*

Disponible en:

http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/05/11/valencia/1368294886_186175.html

[Consultado 14 de mayo de 2013]

www.bcn.cat/es/

www.deportevalencia.com

www.deporte.malaga.eu/

www.femp.es

www.imd.sevilla.org

www.malaga.eu

www.madrid.es

www.rendiciondecuentas.es

www.sevilla.org

www.valencia.es

www.zaragoza.es