

# Guía de Gestión por Objetivos para los Ayuntamientos de Gipuzkoa

---

## *Módulo 5* **Control de Gestión y Rendición de cuentas**

## 1. INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, la información que han rendido las administraciones públicas sobre sus actuaciones ha sido de carácter económico y presupuestario. Una información centrada en exponer cómo se han utilizado los recursos financieros, que descansaba en la presentación de las cuentas anuales.

En muchos casos, esta información sigue siendo la única que se presenta. En el caso de las entidades locales, la Liquidación del Presupuesto y la Cuenta General son las únicas informaciones que están legalmente obligados a presentar.

Curiosamente, aunque todas las administraciones están obligadas a concretar en los presupuestos sus objetivos, la legislación no recoge la obligatoriedad de informar sobre el grado en el que dichos objetivos han sido alcanzados, aunque una interpretación responsable del marco normativo lleva necesariamente a asumirlo como un compromiso.

La rendición de cuentas es la obligación de las administraciones, y en general de cualquiera a quien se encomienda una misión, de informar, explicar y justificar las actuaciones llevadas a cabo en el desarrollo de dicha misión. Es la traducción más aproximada del término anglosajón “*accountability*”, para el que no existe un término equivalente en castellano, pero que encierra la idea de dar cuenta pública de la gestión realizada, para asegurar que los actos y el uso de los recursos públicos responden al interés general.



### Concepto de Rendición de Cuentas

La rendición de cuentas es el requerimiento a una organización para explicar a la sociedad sus acciones y aceptar consecuentemente la responsabilidad de las mismas.

La rendición de cuentas favorece una mayor responsabilidad entre todas las partes, mediante la mejora de los mecanismos de consulta y de diálogo para reforzar la legitimidad de las políticas públicas.

Sus principales instrumentos son la provisión de información sobre las políticas y las acciones de las diferentes instituciones, así como la creación y el estímulo de oportunidades para la consulta y la participación activa de la ciudadanía en la formación y en la elaboración de las políticas públicas.

Fuente: Nonell, R. *Transparencia y Buen Gobierno*. Icaria Editorial, 2002.

Aunque la realidad es la descrita, existe un consenso general en que las bases de la rendición de cuentas deben ampliarse más allá de la justificación contable; que el interés público exige su extensión hacia la evaluación de los resultados obtenidos y de la eficiencia alcanzada en el uso de los recursos. Los pasos dados en este sentido, comentados en el Módulo 1 (creación de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas, Propuesta del TVCP sobre Evaluación de las Políticas Públicas, a instancias del Parlamento Vasco, etc.) así lo atestiguan.

Pero no puede haber Rendición de Cuentas efectiva hacia el exterior sobre los objetivos y los resultados, sin un adecuado control interno de los mismos, y sin una definición previa rigurosa y clara de los objetivos, en términos de indicadores, metas, y actuaciones.

## 1. Introducción

A esto último, la definición de los objetivos, están orientados los anteriores módulos de la Guía. Tras un breve análisis del marco normativo del control y rendición de cuentas, este módulo 5 trata en primer lugar el seguimiento y control interno de la gestión (por el Gobierno municipal), como base previa imprescindible para la Rendición de Cuentas, al Pleno y al exterior, que es lo que el módulo aborda después.

Aunque hacemos esa diferenciación entre control interno e información externa, en realidad existen varios planos encadenados:

1. Un seguimiento interno por parte de las gestoras y gestores, las y los responsables técnicos y políticos: Equipo de Gobierno, y las y los responsables técnicos y colaboradoras y colaboradores de cada una de las Áreas o Departamentos. Comité de gestión interna.
2. Un control y fiscalización de la actuación del Gobierno por parte de la propia entidad, por las Comisiones y el Pleno.
3. En un nivel posterior, control y fiscalización por parte de los organismos fiscalizadores externos: Tribunal Vasco de Cuentas Públicas.
4. Rendición de cuentas e información hacia la ciudadanía.

Y desde la perspectiva del ciclo analizado se puede hablar de:

1. Control del plan anual y los presupuestos, a través de un seguimiento operativo, que incluye tanto el seguimiento presupuestario como el de los objetivos y acciones.
2. Control plurianual, del Plan de Legislatura y/o Plan Estratégico, a través del seguimiento estratégico de los objetivos y actuaciones.

Implantar todo lo que esto supone, exige voluntad política para impulsar los cambios necesarios en el proceso de presupuestación y en los sistemas de control. Y plantea la necesidad de redefinir el rol y la responsabilidad de los actores que intervienen en la planificación, control y evaluación de las actuaciones públicas. En el reto de acercar los Ayuntamientos a la ciudadanía, la información juega un papel fundamental.

## 2. CONTROL Y RENDICIÓN DE CUENTAS: MARCO NORMATIVO

### 2.1. Seguimiento de la gestión por parte del Pleno

La Ley 7/1985, Reguladora de las Bases del Régimen Local, en su artículo 46.2 indica que “El Pleno celebra sesión ordinaria como mínimo cada tres meses, y extraordinaria, cuando así lo decida el Presidente o lo solicite la cuarta parte, al menos, del número legal de los miembros de la Corporación”.

Una de las principales **atribuciones del Pleno es la de controlar y fiscalizar los órganos de Gobierno municipales**, según recogen la Ley de Bases del Régimen Local y el Real Decreto 2568/1986, Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Entidades Locales.

El artículo 104 del mismo Real Decreto indica que el control y fiscalización por el Pleno de la actuación de los demás órganos de Gobierno se ejercerá a través de:

- Requerimiento de presencia e información de miembros corporativos que ostenten delegación.
- Debate sobre la actuación de la Comisión de Gobierno.
- Moción de censura a la Alcaldía o Presidencia.

Indicando también que el Reglamento Orgánico Municipal podrá establecer otros medios de control y fiscalización de los órganos de Gobierno.

Por otro lado, el Artículo 64 de la Norma Foral 21/2003 Presupuestaria de las Entidades Locales, indica que “el Presidente de la Entidad local **remitirá, como mínimo trimestralmente, al Pleno de la corporación información financiera y presupuestaria** por el periodo transcurrido del ejercicio, con la estructura que el Pleno demande”. Es decir, se refiere a información sobre la ejecución presupuestaria.

En resumen, no está concretada la estructura y contenido de la información para realizar el seguimiento de la gestión, debiendo ser cada ayuntamiento quien la defina.

### 2.2. Liquidación del Presupuesto y Cuentas Anuales

Sí está reglamentado todo lo relativo a la Liquidación del Presupuesto y las Cuentas Anuales, siendo las normas básicas que lo regulan la Norma Foral 21/2003, de 19 de diciembre, presupuestaria de las Entidades Locales del Territorio Histórico de Gipuzkoa, y el Decreto Foral 100/2004, de 21 de diciembre, por el que se aprueban la estructura presupuestaria y el Plan General de Contabilidad Pública de las Entidades locales de Gipuzkoa.

Respecto a su contenido, es paradójico que siendo obligatoria la definición de objetivos en los programas presupuestarios, no lo sea informar sobre su cumplimiento ni en la Liquidación ni en las Cuentas Anuales.

### LA LIQUIDACIÓN DEL PRESUPUESTO

Ejecutándose el presupuesto durante el año natural, la confección de los estados de la liquidación debe realizarse antes del 31 de Marzo del ejercicio siguiente, y aprobarse por la Alcaldía-Presidencia, previo informe de Intervención, dando cuenta al Pleno.

La liquidación del presupuesto pone de manifiesto:

- Con relación al presupuesto de Gastos, y por cada partida presupuestaria, los créditos iniciales, sus modificaciones y los definitivos, los gastos autorizados y comprometidos, las obligaciones reconocidas, los pagos ordenados y los realizados.
- Con relación al presupuesto de Ingresos, y para cada concepto, las previsiones iniciales, sus modificaciones y las previsiones definitivas, los derechos reconocidos y anulados, así como los recaudados netos.

#### Contenido de la Liquidación del Presupuesto

La Liquidación de los Presupuestos de las Entidades Públicas estará formada por:

1. Liquidación del presupuesto del ejercicio, integrada por:
  - Cuentas Resumen.
  - Estado de ingresos del ejercicio corriente.
  - Estado de gastos de créditos de pago.
  - Estado de gastos de créditos de compromiso.
2. Estado de las variaciones de los presupuestos cerrados, con expresión de las producidas en el ejercicio sobre los derechos a cobrar y las obligaciones a pagar.
3. Estado de saldos de deudoras y deudores y acreedoras y acreedores no presupuestarios, incluidos los pagos e ingresos pendientes de aplicación.
4. Saldo total de acreedoras y acreedores por devoluciones de ingresos indebidos existente al cierre del ejercicio.
5. Cuenta de tesorería del ejercicio.
6. Acta de arqueo al cierre mostrando los fondos de las distintas cuentas y sus conciliaciones.
7. Análisis de los derechos pendientes de cobro cuya realización en el ejercicio siguiente al que se liquida se estima difícil o imposible.
8. Análisis de las desviaciones de financiación en gastos con ingresos afectados.
9. Resultado presupuestario del ejercicio, distinguiendo el generado por el presupuesto que se liquida y por los presupuestos cerrados.
10. Remanente de tesorería al cierre del ejercicio.

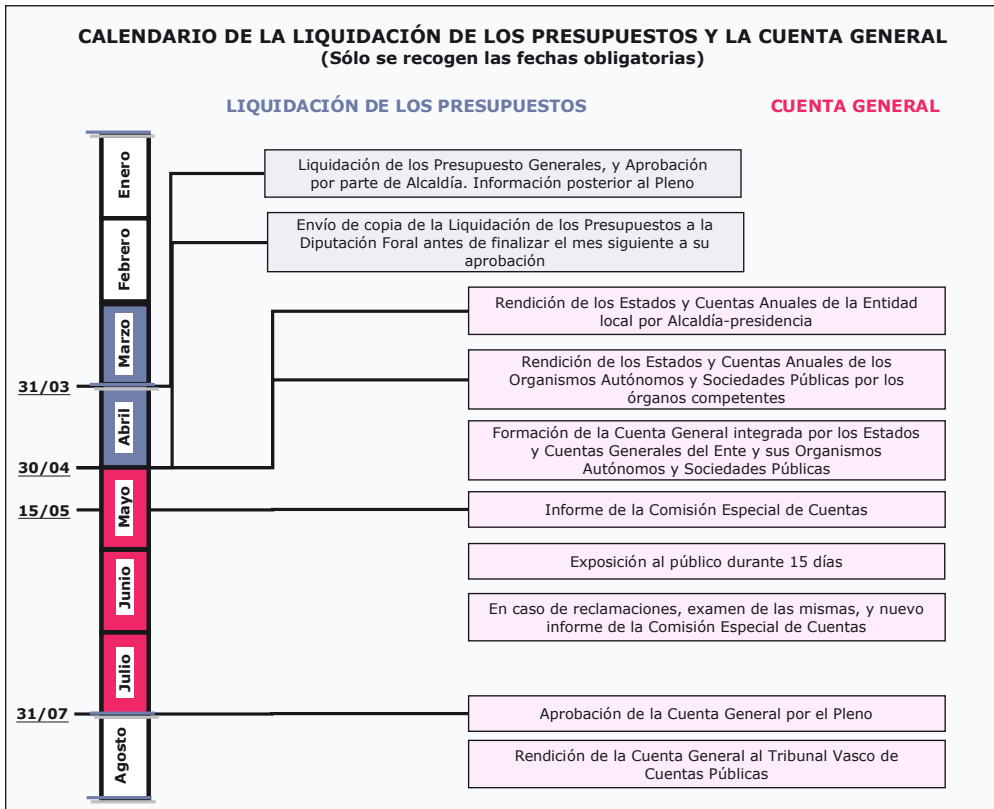
### LA CUENTA GENERAL

La Cuenta General, integradas por la Cuenta de la entidad local, las de sus Organismos Autónomos, y las de sociedades públicas en las que la participación de la Entidad sea superior al 50% del capital social, debe ser rendida por la Alcaldía antes del 31 de abril, y aprobada por el Pleno, tras su exposición pública, antes del 31 de julio.

### Contenido de la Cuenta General

1. Balance de Situación. Recoge por un lado los bienes y derechos que constituyen el Activo, y por otro lado, las obligaciones y recursos propios que forman el Pasivo.
2. Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Comprende los ingresos y gastos del ejercicio, incluyendo la diferencia entre los ingresos y gastos desde el punto de vista económico patrimonial.
3. Memoria. Completa la información recogida en el balance y en la cuenta de pérdidas y ganancias, ampliándola y haciendo recomendaciones al respecto. La Memoria incluirá:
  - El Cuadro de Financiación, que contiene en términos de flujo los recursos obtenidos al principio y al final del ejercicio.
  - El estado de la deuda. Refleja las operaciones de creación, amortización, pago, exclusión y conversión de la deuda, así como las operaciones de reconocimiento, pago y extinción de los intereses devengados.
  - Un anexo que relacione la liquidación del Presupuesto con la Contabilidad General.
  - La Liquidación del Presupuesto.
4. Los anexos a los Estados Anuales, que serán:
  - Balance de Comprobación.
  - Estado de modificaciones de créditos.
  - Estado de situación y movimiento de valores.

El siguiente esquema recoge el proceso de liquidación del Presupuesto y Cuentas Anuales.



## 3. CONTROL DE GESTIÓN INTERNO

### 3.1. Enfoque y objetivos del control de gestión interno

El control de gestión que suele realizarse en la administración local es fundamentalmente un control basado en la ejecución presupuestaria.

Pero siendo muy importante, el control no puede limitarse al seguimiento presupuestario, pues esta es el reflejo de todo el conjunto de actuaciones (y omisiones) que se realizan. Muchas veces, una ejecución presupuestaria por debajo de las previsiones es la consecuencia de retrasos y problemas en el desarrollo de las actuaciones, y un control eficiente debe ser capaz de identificar estos problemas con antelación suficiente.

En el módulo 4 se ha querido transmitir la importancia de concretar los objetivos y los planes de acción de cada Área y Programa funcional. La ficha descriptiva de los Programas funcionales recogería los hitos intermedios de avance y control de cada plan, de forma que pueda luego realizarse su seguimiento. En la ficha también se concretarían los objetivos, en términos de indicadores de seguimiento y metas de los mismos.

El seguimiento de planes y acciones es un modelo de control similar al de un control de proyectos. Se trata de realizar un seguimiento que permita reaccionar ante problemas cuando aún no es tarde. Y que permita reajustar, e incluso cambiar los planes sobre la marcha, para adaptarlos a situaciones no previstas, a cambios en las prioridades, etc.

Este modelo de seguimiento y adaptación permanente, exige contar con un sistema de información que alimente el proceso en toda su extensión, que permita, además del seguimiento presupuestario habitual, llevar a cabo un seguimiento operativo paralelo de las actuaciones importantes desarrolladas, y un seguimiento de los indicadores.

Es decir, el sistema de información para la gestión estaría formado por tres elementos:

- El seguimiento presupuestario.
- Los indicadores de los Programas, y los Cuadros de Mando de las Áreas y del Ayuntamiento.
- El seguimiento de los planes de acción y proyectos, su situación y avance respecto a lo planificado, de modo que puedan definirse acciones de reconducción o cambio.

Estos tres elementos son tres facetas de una misma realidad, que no pueden verse de modo independiente, sino que conforman entre todos un **Control de Gestión Integral**: el avance de los proyectos y los recursos que se están empleando en su desarrollo, cualificado con indicadores clave de actividad (usuarias y usuarios atendidos, beneficiarias y beneficiarios, etc.) que ayudan a explicar la evolución del gasto, y con indicadores de resultado que muestran si las actuaciones están teniendo el efecto deseado, están siendo eficaces.

El objetivo de este tipo de seguimiento no es el control en sí mismo, sino el que los directivos y empleados públicos estén orientados hacia la consecución de los objetivos; que el propio sistema de seguimiento les permita el aprendizaje, individual y organizacional, y la mejora de sus capacidades de gestión (planificación y desempeño).



### Objetivos del Control de Gestión interno

El control debe estar orientado a:

1. Garantizar la consecución de los objetivos definidos, a través de la identificación de las desviaciones, tanto a nivel global como en cada Área de la organización, y la definición e implantación de acciones de reconducción y de mejora.
2. Promover un estilo de dirección y gestión enfocado a resultados, que sea capaz de orientar e involucrar a todas las personas hacia el logro de los objetivos definidos.

Definidas las estrategias, los planes y los presupuestos, durante el año se van ejecutando las actuaciones previstas, evaluando al mismo tiempo en qué medida se logran los objetivos. Un seguimiento continuo de este tipo, debe posibilitar la reacción ante situaciones desviaciones y problemas con repercusión significativa sobre los objetivos.

Esto sólo es posible si quien ejecuta las acciones y conoce los problemas es quien responsablemente realiza el seguimiento y toma directamente las medidas para las que está capacitada y capacitado, manteniendo informado de la situación a la organización, al responsable del Servicio o Área concreta. Este tipo de funcionamiento, una vez asimilado, es también una sólida plataforma para la participación e implicación de las personas.

Los distintos niveles de la organización conllevan a su vez, distintos niveles de gestión, y por tanto de seguimiento: un seguimiento de carácter más estratégico a nivel político, centrado en la evolución de los objetivos estratégicos y en los proyectos y planes prioritarios, y de carácter más táctico y operativo a nivel técnico.

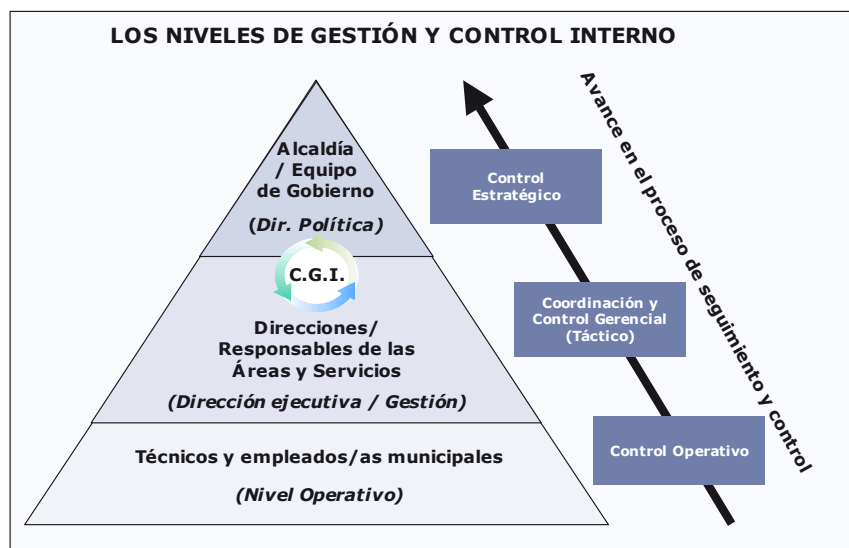
En las entidades locales existe una fuerte división del trabajo, con Áreas cuyas actuaciones tienen aparentemente poco que ver unas con otras. Pero cada vez son más los aspectos de tipo transversal que es necesario coordinar. Algunos ejemplos son:

- Implantación de la Agenda 21 local.
- Actuaciones en inmigración, con participación de Servicios sociales, Educación, etc.
- Planes de mejora de la calidad que afectan a múltiples Áreas.
- Actuaciones hacia jóvenes, participando Juventud, Deportes, Servicios sociales, etc.
- Actuaciones en Gestión de Personas, que involucran a todas las direcciones.
- Etc.

La coordinación entre los distintos niveles y Áreas se convierte así en un elemento vital para la gestión. Esto hace preciso contar unos mecanismos y cauces que permitan cohesionar y coordinar todos los planos de la gestión municipal, relacionando la dirección política y la ejecutiva, y las diferentes Áreas de gestión entre sí.

El órgano que puede desarrollar esta función es el Comité de Gestión Interna (ver modulo 6), u otro órgano similar.

### 3. Control de gestión interno



## 3.2. Procedimiento de control

El proceso de control se inicia al comienzo del ejercicio, que es cuando se empiezan a ejecutar las acciones y tareas previstas en el Plan de Gestión. Loas y los responsables de cada plan y de cada acción informan, con la periodicidad establecida en cada caso, del avance de las acciones, y de los posibles problemas y desviaciones que se puedan estar dando (y sus causas) en la hoja de descargo para su seguimiento.

También de modo periódico, se va recogiendo información real de cada uno de los indicadores definidos. Cada indicador tendrá definido una y un responsable de cumplimentación de la información (puede coincidir con la propietaria y propietario o responsable del indicador, pero no siempre es así), y una periodicidad.

Por otro lado, el sistema de gestión económica proporciona información sobre la situación presupuestaria, información que en muchos Ayuntamientos es accesible o consultable en cualquier momento, con flexibilidad.

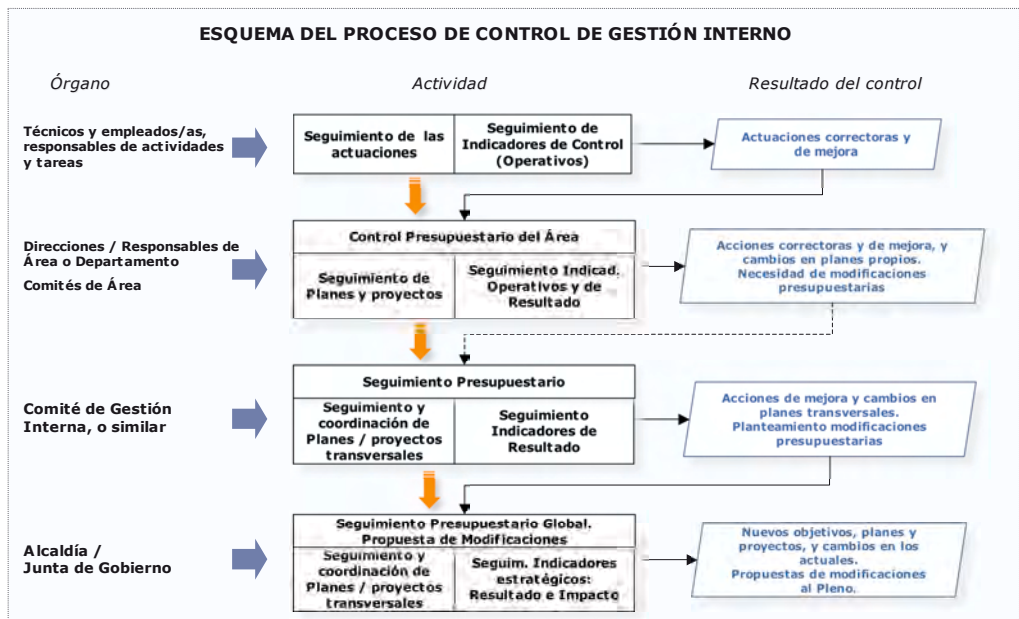
Toda esta información, junto con la información que el entorno, la ciudadanía y la sociedad local "emiten" (problemas surgidos, nuevas necesidades, situaciones de crisis o alarma social) y cuya captación es una de las principales funciones de las y los responsables políticos, debe permitir hacer un adecuado seguimiento estratégico y operativo de la entidad y de sus Áreas y Servicios.

Este proceso de control, de modo esquemático, podría ser algo similar a lo siguiente:

1. Un seguimiento y descargo individual, de las responsabilidades de cada persona.
2. Con la información anterior, y el análisis de su Cuadro de mando y su control presupuestario, las y los responsables técnicos de las Áreas (con la participación en su caso de cada responsable político), analizan problemas, retrasos, evalúan alternativas, y toman decisiones, hasta el nivel de sus competencias. Si existen Comités de Área, este seguimiento y toma de decisiones puede ser compartido.

3. El Comité de Gestión realiza un control de la gestión global, centrándose en los ámbitos comunes y transversales, y en los temas que se le hayan trasladado desde las Áreas. Algunas de las decisiones que pueden tomarse en su seno son:
  - Eliminación de barreras que dificultan el avance los planes.
  - Medidas para mejorar la coordinación entre las distintas Áreas y Servicios.
  - Redefinición de planes, en plazos y/o contenido, especialmente los de tipo transversal e interdepartamental.
  - Propuestas o necesidades de reasignación de recursos, de dotación de recursos adicionales, o de disponibilidad o liberación (para su análisis por Alcaldía y/o Junta de Gobierno).
4. Finalmente, la Junta de Gobierno, o Alcaldía si la urgencia de las decisiones lo exige, se centra en analizar y debatir los temas de trascendencia estratégica que le plantea el Comité de Gestión, y otros que considere oportuno, así como en analizar las modificaciones presupuestarias que se le trasladan, tomando las decisiones oportunas o trasladándolas al Pleno, en función de su naturaleza. Una parte importante de su tiempo se dedica al análisis de la información suministrada por el Cuadro de Mando Municipal (indicadores estratégicos), de forma que, en caso de detectarse desviaciones entre los objetivos previstos y los que se van alcanzando, pueda intentar reconducirse, lo cual supone a menudo la reformulación de los planteamientos y orientaciones políticas sobre los que descansan los objetivos y estrategias definidos.

El esquema siguiente sintetiza estos puntos.



### 3.3. Control presupuestario

La información económico-presupuestaria es habitualmente la única información estructurada que se utiliza para el seguimiento de la gestión por parte de los órganos internos. Aunque normalmente existe información operativa, de detalle, que cada Servicio o Departamento utiliza, poca de esa información se extrae y se resume con criterios de relevancia, y “asciende” hacia los órganos gestores, pues no está establecido un sistema que lo articule.

### 3. Control de gestión interno

Y la información económico-presupuestaria es también la única información de control de gestión formalmente obligatoria. Por ello, éste suele ser un campo habitualmente bien cubierto: el sistema de gestión económica de que disponen los ayuntamientos soporta este control presupuestario de modo satisfactorio.

Pero una eficaz gestión presupuestaria no consiste sólo en conocer cual es la situación. El presupuesto recoge los recursos autorizados: no se pueden superar, pero tampoco deben quedar recursos ociosos, siempre que existan proyectos de interés y necesidades a atender. El objetivo de gestionar eficientemente obliga a realizar una gestión activa de los recursos económicos, del presupuesto. Entre otras cosas esto exige:

- Una contabilidad al día, que permita conocer la situación real del momento, no la de hace semanas.
- Una agilización de los circuitos de tramitación de gastos: informar de las autorizaciones y disposiciones, en temas que muchas veces se retrasan, como las certificaciones de obras.
- Una gestión sistemática, controlada y ordenada, de las previsiones de gasto, o estimaciones de ejecución al cierre, sobre todo cuando se entra en los últimos meses del año.
- Y especialmente poder tramitar en plazo los expedientes de modificaciones de créditos correspondientes.

A estos últimos puntos debe prestarse especial atención. Es necesario que las y los responsables de las Áreas y programas revisen sus presupuestos de ejecución de modo realista, al menos una vez y antes de entrar en el último trimestre del año, con objeto de que puedan tomarse, cuanto antes, las medidas que se consideren oportunas.

Se dispone para ello de toda la información de ejecución presupuestaria que la aplicación de gestión económica (SIGE) suministra. A partir de ella, puede solicitarse a las Áreas una actualización de sus previsiones de ejecución, que puede concentrarse en las partidas de inversión y en otras en las que puedan existir desviaciones significativas (transferencias de capital y/o corrientes, etc.) Esto permitiría analizar posibles modificaciones de créditos con tiempo suficiente para tramitarlos.

### 3.4. Seguimiento de planes de acción y proyectos

Un sistema de control de gestión completo, conlleva la necesidad de controlar el grado de desarrollo de las acciones previstas en el Plan Anual, de manera que pueda hacerse un seguimiento efectivo del mismo a lo largo del ejercicio, identificando desviaciones y reconduciendo la situación en la medida de lo posible.

Esto supone llevar a cabo un proceso continuo de seguimiento por parte de cada responsable, y de información de la situación a los niveles superiores, y en general, a todos los órganos interesados en su conocimiento.

Puede argumentarse que un sistema de este tipo no es necesario, que cada cual ya sabe lo que tiene que hacer, y que hay una relación continua con las y los responsables inmediatos, a los que se les informa de la situación de los proyectos y planes en curso. Que aunque esta información no esté normalizada ni sea sistemática, para organizaciones pequeñas, es suficiente.

Pero un Ayuntamiento, aunque sea pequeño, es una organización compleja. Existen muchas Áreas, aparentemente no relacionadas pero cada vez con mayores necesidades de coordinación, con temas interdepartamentales y transversales cada vez con más peso. Las y los responsables técnicos y políticos, necesitan estar informados y tener un conocimiento global de la situación, de todas las Áreas, pues muchas de las decisiones a tomar durante el año (cambios de prioridades, liberación de recursos para necesidades urgentes, etc.) sólo pueden tomarse desde una comprensión global del “estado del Ayuntamiento”.

Este seguimiento consiste simplemente en informar de la situación de los planes y proyectos en curso, lo que suele llamarse descargo de las responsabilidades propias, dejando evidencia escrita de ello, y poniéndola a disposición de quien necesita conocer esa situación. Esto supone:

- Informar si las acciones se han realizado en las fechas previstas.
- Incorporar cambios a las acciones, incluyendo nuevas, eliminando las que no tengan sentido, etc.
- E informar de aspectos adicionales, cualitativos o cuantitativos, de interés para el mejor conocimiento de la situación y la marcha futura del plan.

En línea con los conceptos de autocontrol y trabajo en equipo, en los niveles de gestión más operativa –responsables de las acciones– habrá un seguimiento y descargo individual de los objetivos y ámbitos propios de responsabilidad, adaptado a la periodicidad que cada acción exija. Los niveles superiores, responsables de Servicios o Áreas, podrán mediante dichos descargos conocer la situación de cada plan, identificando aquellos que puedan exigir acciones de ajuste.

Si se cuenta con alguna herramienta informática que permita realizar este seguimiento, la tarea de control se facilita bastante: el descargo que una persona realiza puede ser consultado on-line por las y los responsables; los retrasos aparecen resaltados, la situación de las acciones, su grado de avance, puede “consolidarse” hacia arriba, mostrando el avance global del plan o proyecto en su conjunto, etc.

Si no se dispone de herramienta específica, habrá que definir fórmulas sustitutivas, normalmente mediante hojas excel, tablas con tareas y fechas, etc., que se actualicen y se hagan accesibles para quien lo necesite.

El ejemplo siguiente de una hoja de situación o de descargo da una idea más gráfica de lo que dicho.



#### El seguimiento operativo

El seguimiento operativo de las acciones recogidas en el Plan Anual de la entidad conlleva el descargo periódico por parte de cada responsable de la situación de cada acción. A modo de ejemplo, la hoja de descargo podría recoger la siguiente información:

| <b>Plan de Acción:</b><br><b>1. Adaptar la normativa y procedimientos internos a la situación surgida tras el nuevo Plan Gerontológico</b>                                                                                                                |                                | <b>Responsable:</b> Técnica de Servicios Sociales<br><b>Fecha de revisión:</b> 31/03/08                                                            |            |                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------|
| <b>Resultados reales:</b><br>Hemos tenido dificultad para fijar una fecha para reunirnos con el Departamento de Planificación.<br>Pese a ello, la acción se está desarrollando de acuerdo a lo previsto. El retraso no repercutirá en los plazos finales. |                                | <b>Acciones a tomar / implicaciones para el futuro:</b><br>Queda pendiente que se inicie definitivamente el desarrollo y puesta en marcha del Plan |            |                               |
| Acción / Tareas                                                                                                                                                                                                                                           | Responsable                    | Fecha Plan                                                                                                                                         | Fecha real | Observaciones                 |
| 1. Conocimiento de los planes en vigor, y Plan de adecuación                                                                                                                                                                                              |                                | Feb 08                                                                                                                                             |            | En marcha                     |
| 1.1. Conocer el Plan Gerontológico en vigor                                                                                                                                                                                                               | Técnico A                      | Ene 08                                                                                                                                             | Ene 08     | Ok. Documento de análisis     |
| 1.2. Mantener una reunión con el Departamento de Planificación de Diputación responsable del Plan.                                                                                                                                                        | Técnico A                      | Feb 08                                                                                                                                             | Mar 08     | Ok. Con cierto retraso        |
| 1.3. Participar en la puesta en marcha del nuevo Plan                                                                                                                                                                                                     | Técnica Servicios Sociales     | Mar 08                                                                                                                                             | Abr 08     | Aún no se ha puesto en marcha |
| 1.4. Definir un Plan de adecuación del Ayuntamiento                                                                                                                                                                                                       | Técnica Servicios Sociales     | Mayo 08                                                                                                                                            |            |                               |
| 2. Nueva Ordenanza reguladora del SAD                                                                                                                                                                                                                     |                                | Dic 08                                                                                                                                             |            |                               |
| 2.1. Desarrollar propuesta de nueva Ordenanza                                                                                                                                                                                                             | Responsable Servicio           | Jun 08                                                                                                                                             |            |                               |
| 2.2. Presentar la propuesta a la Comisión de Bienestar Social, y posteriormente al Pleno Municipal, y aprobación                                                                                                                                          | Responsable Servicio           | Sep 08                                                                                                                                             |            |                               |
| 2.3. Definir un Plan para que pueda entrar en vigor en 2009                                                                                                                                                                                               | Concejalía de Bienestar Social | Oct 08                                                                                                                                             |            |                               |

### 3.5. Seguimiento de objetivos: Cuadros de Mando

El control presupuestario y el control de las acciones y planes, de cuanto y en qué se gasta, debe complementarse con información que permita ver qué se está consiguiendo con ello. Si los objetivos se van alcanzando.

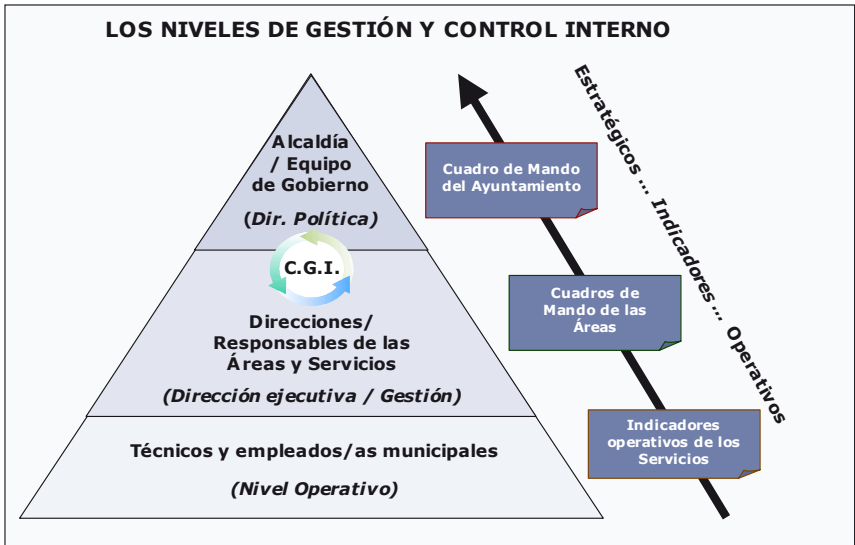
El Cuadro de Mando es la herramienta que permite realizar este seguimiento. El análisis de los indicadores estratégicos debe permitir detectar aquellas situaciones que no responden a lo previsto, bien porque la realidad actual no se corresponde con las hipótesis sobre las que se diseñaron las actuaciones, bien porque dichas actuaciones no surten los efectos previstos, o porque no se están ejecutando conforme a los planes.

Ya se ha comentado la conveniencia de contar con Un Cuadro de Mando Municipal, para el seguimiento de los objetivos prioritarios, clave o estratégicos, y de Cuadros de Mando de las Áreas o Departamentos.

El control de la gestión exige una cierta profundidad en el análisis, y un seguimiento continuo. Por eso, cuando los indicadores principales de alguno de los objetivos son de carácter anual, puede ser conveniente complementarlos con otros indicadores adicionales, más operativos, que permitan hacer un seguimiento más continuo, mensual o trimestral.

En los Cuadros de Mando de las Áreas, los indicadores serán más operativos, más pegados a los servicios prestados y actividades realizadas. Y en la mayoría de los casos, los indicadores no serán sólo de resultados: se incluirán indicadores de realizaciones (volumen de servicios, número de usuarias y usuarios atendidos, etc.) e indicadores de recursos y eficiencia, que complementen y ayuden a situar en contexto los indicadores de resultados.

Y aunque en el Plan Anual/Presupuesto se definan metas sólo para el total del año, esto no tiene porqué ser obligatoriamente así, y cuando esté justificado se deberían definir metas intermedias. Y en cualquier caso, hacer un seguimiento más cercano, trimestral por ejemplo, de aquellos indicadores que su naturaleza lo permita.



## 4. RENDICIÓN DE CUENTAS

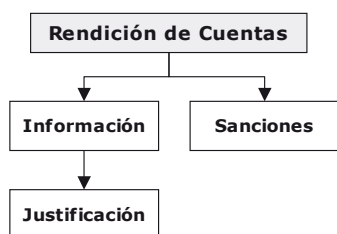
### 4.1. Conceptos generales

La rendición de cuentas surge de la necesidad de controlar un poder que ha sido delegado: se elige a las y los gobernantes y se les capacita para que gobiernen, y a la vez, se les obliga a cumplir unas normas y a informar sobre sus actuaciones.



#### Los elementos básicos de la Rendición de Cuentas

Tres son los elementos en los que se basa la rendición de cuentas: información, justificación y sanciones. La rendición de cuentas involucra el derecho a recibir información y la obligación correspondiente de divulgar todos los datos necesarios. Pero también implica el derecho a recibir una explicación “comprensible” y el deber correspondiente de justificar el ejercicio de poder. En el corazón de la rendición de cuentas está el diálogo crítico, un ir y venir de preguntas y respuestas, de argumentos y contra-argumentos.



**Información:** Supone que las funcionarias y funcionarios públicos informen de sus acciones y decisiones (dimensión informativa de la rendición de cuentas)

**Justificación:** Pedir que expliquen sus decisiones, las razones por las que las han tomado, y que argumenten que dichas razones responden al bien público (dimensión argumentativa de la rendición de cuentas)

**Sanciones:** supone asegurar el cumplimiento de las normas mediante la capacidad de imponer sanciones. Desde una perspectiva global, debe considerarse aquí también la capacidad de premiar o castigar el desempeño de las y los gobernantes: entre otros, con las mociones de censura por parte del Pleno, y con el voto en las elecciones por parte de la ciudadanía (dimensión sancionadora de la rendición de cuentas)

Fuente: Schedler, A. *¿Qué es la rendición de cuentas?* México: IFAI, 2004.

Cuando se habla de rendición de cuentas, se habla de un proceso de información y explicación integral, que afecte a todos los ámbitos de actuación. Aunque son importantes, no deben entenderse como rendición de cuentas las actividades continuas de comunicación que se realizan en todos los Ayuntamientos, como informar de las obras en curso, de los nuevos planes, o de los resultados de una determinada campaña.

Además de la tradicional rendición de cuentas económica y presupuestaria que supone la Liquidación y las Cuentas Anuales, es también frecuente que se elaboren Memorias de las diferentes Áreas y Servicios. El problema con estas Memorias es que:

- Tienen la forma de un recuento o relación de las actividades realizadas durante el ejercicio, en la mayoría de los casos sin una fijación previa de compromisos, y por tanto sin una evaluación del cumplimiento de objetivos. Por tanto, con un cierto sesgo muchas veces de marketing y comunicación, más que de información.

#### 4. Rendición de cuentas

- Y que son a voluntad, siendo habitual que unas Áreas publiquen Memorias y otras no. Raro es el caso en que la Memoria cubre todas las Áreas. Se pierde así el hilo conductor que integre todas las actuaciones y dé sentido estratégico al quehacer del gobierno municipal en su conjunto.

Aparte de esta, poca información más se rinde periódicamente. Acaso, las evaluaciones de Planes Estratégicos y de Legislatura, muchas veces con la misma limitación que la comentada respecto a las Memorias, y que se ha mencionado en el Módulo 3: la poca concreción de los objetivos hace perder valor a la evaluación, pues muchos objetivos se alcanzan parcialmente, pero no se sabe en qué grado.

Por otro lado, las destinatarias y destinatarios de la información pública no son sólo los órganos fiscalizadores u otras administraciones superiores. La amplitud de destinatarias y destinatarios es mayor, y alcanza a todos los grupos de interés (*stakeholders*) potencialmente interesados en la marcha de la entidad, incluyendo a la ciudadanía.

Atendiendo a la naturaleza pública de las operaciones realizadas por los entes locales, los demandantes de información serán todos aquellos colectivos que se vean afectados por la actividad económico-financiera desarrollada por los entes públicos:



#### Destinatarios y Requisitos de la Información Contable (según el Plan General de Contabilidad Pública)

La información contable... debe ser accesible a una pluralidad de agentes económicos y sociales. Entre los destinatarios de la contabilidad pública se abre una gama muy amplia de colectivos, desde los órganos de gobierno de las entidades a los mismos ciudadanos como tales, pasando por las empresas y organizaciones patronales, trabajadores y sindicatos, suministradores de bienes y servicios, prestamistas y otros acreedores, responsables de la política económica, financiera y fiscal a sus diferentes niveles, parlamentos y otras asambleas, legislativas o no, órganos de control externo dependientes de aquéllos, y en general, cuantos colectivos se vean afectados de una u otra manera por la actividad económico-financiera del sector público, que prácticamente son, por una u otra razón, y desde diferentes ópticas, todos los que componen el tejido político, económico e institucional de la sociedad.

Este amplio espectro puede sintetizarse en los grupos siguientes:

- Órganos de representación política: Asambleas Legislativas, Plenos de las Diputaciones, Ayuntamientos y demás Corporaciones Locales.
- Órganos de gestión, encargados de las distintas administraciones públicas.
- Órganos de dirección y gestión de las Sociedades y Empresas públicas.
- Órganos de control externo (Tribunales de Cuentas) y órganos encargados del control interno en sus múltiples acepciones: financiero, de legalidad, de eficiencia y eficacia, etc.
- Entidades privadas, asociaciones y ciudadanos interesados en la "res pública"

Las necesidades de información de cada uno de los distintos grupos de destinatarios, e incluso dentro del mismo grupo, son muy diversas, tanto en la cantidad de información a suministrar como en su presentación. La contabilidad pública debe satisfacer a los distintos destinatarios, suministrando la información con la estructura y en el momento preciso....

Dos son por tanto los principales problemas con la rendición de cuentas:

1. Salvo excepciones, la información que se aporta es de naturaleza contable, por lo que sólo puede evaluarse el cumplimiento formal y de la legalidad. Hay poca o ninguna información que permita **evaluar el desempeño y los resultados obtenidos, la eficacia y eficiencia** de la administración.
2. Al ser de tipo financiero, la ciudadanía media tiene problemas para entenderla e interpretarla, pierde interés en ella. Es necesario **adaptar la información en función del público objetivo, para facilitar su interpretación** y comprensión.

Estos son los dos desafíos fundamentales. Responder a ellos supone revalorizar la información pública, de forma que sea capaz de responder a preguntas como: ¿Cuáles son los objetivos prioritarios? ¿Qué se ha hecho con los recursos?, ¿Se han alcanzado los objetivos previstos?, ¿Se ha cumplido el programa electoral? ¿Cómo ha avanzado el municipio en su desarrollo económico, social, medioambiental, etc.?

Existen por tanto distintos planos en la rendición de cuentas, que condicionan su contenido, y que obligan a adaptar la información a suministrar en cada caso:

- Una y uno es la destinataria y destinatario.
- El otro, el momento, o lo que es lo mismo, el plazo de tiempo sobre el que se rinde cuentas: todo un año, una legislatura, o incluso momentos intermedios.

| Destinatarias y destinatarios e información de la Rendición de Cuentas en un Ayuntamiento |                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ámbito                                                                                    | Destinataria/o                                                             | Información                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Interno                                                                                   | Comisiones Informativas (Hacienda o similar, Comisión Especial de Cuentas) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información financiera y presupuestaria (al menos trimestral)</li> <li>• Liquidación del Presupuesto y Cuentas Anuales (anual)</li> <li>• Informe de gestión o de resultados (anual), formando parte de las Cuentas Anuales</li> <li>• Balance o evaluación del Plan de Legislatura (bienal) / Plan Estratégico (según horizonte cubierto)</li> </ul> |
|                                                                                           | Pleno de la Corporación                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Externo                                                                                   | Diputación Foral y Tribunal Vasco de Cuentas                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidación del Presupuesto y Cuentas Anuales (anual)</li> <li>• Informe de gestión o de resultados (anual), formando parte de las Cuentas Anuales</li> </ul>                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                           | Sociedad (ciudadanía y grupos de interés)                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

De toda la información anterior, la información presupuestaria trimestral, y la Liquidación y Cuentas Anuales, son obligaciones legales. El que denominamos Informe de Gestión o de Resultados, debería ser asumido como una obligación, aunque no lo es formalmente. Y la evaluación o Balance del Plan de Legislatura y/o Estratégico, es una información que probablemente nunca será obligatoria, pero que siendo consecuentes, es necesaria.

Como se deduce de este análisis, la rendición de cuentas es una tarea compleja y de largo plazo, cuya consolidación requiere de decisión política y del apoyo de sucesivos gobiernos. Y requiere dedicarle recursos, sobre todo al principio, hasta que el modelo de rendición de cuentas definido se integra como tarea cotidiana. Y sobre todo, requiere mantener una coherencia en las formas y en el tiempo, porque también la ciudadanía como parte implicada, precisa de un periodo de asimilación y aprendizaje. Cada Ayuntamiento, deberá ir dando forma a su modelo de rendición de cuentas.

## 4.2. Información durante el año

Un Ayuntamiento tiene necesidad de comunicar información a su ciudadanía de modo continuo. Pero si se circunscribe al concepto generalmente entendido, la rendición de cuentas hacia el exterior tiene carácter anual, salvo excepciones<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Un estudio sobre rendición de cuentas por las entidades locales catalanas, constata que, salvo el Ayuntamiento de Barcelona que comenzó en 2004 a emitir información semestral (exclusivamente financiera), la difusión de información es con carácter anual. (Martínez González, A. Nuevos enfoques de la rendición de cuentas para las entidades públicas. Estudio de la difusión de información a través de Internet por las entidades locales catalanas. *Auditoría Pública* nº 36, 2005).

## 4. Rendición de cuentas

En general, y teniendo en cuenta que los debates del Pleno son públicos y quien esté interesado puede acceder a sus contenidos, sólo en los Ayuntamientos grandes tendría sentido plantear la emisión de información con carácter semestral. En todo caso, puede plantearse publicar en la web la información financiera y presupuestaria que de modo obligatorio debería presentarse al Pleno trimestralmente.

Por tanto, la principal rendición de cuentas durante el año se produce dentro de la propia Corporación, al Pleno.

¿Es suficiente con la información financiera y presupuestaria? El propio Pleno lo decidirá, pero cuando el Ayuntamiento cuenta con información adicional de seguimiento periódico, léase Cuadro de Mando y situación de planes, ¿porqué no pensar que el propio Pleno y las comisiones informativas puedan tener acceso a esta información? Esta información sería más resumida que la que el gobierno local y las gestoras y gestores dispondrían: se resumiría la situación de los planes, y se extrastrarían aquellos indicadores que ayudasen a interpretar mejor la información presupuestaria.

En cualquier caso, cada Ayuntamiento debería concretar qué tipo de información suministrar, y recogerlo en sus Normas Internas, bien en el Reglamento Orgánico Municipal, en el Reglamento Orgánico del Pleno, si existe, o detallarse cada año en la Norma de Ejecución Presupuestaria.



### Ejemplo de inclusión de la obligación de informar sobre la ejecución presupuestaria en la Norma de Ejecución Presupuestaria

#### Base nº ... Información sobre ejecución presupuestaria.

Dentro del mes siguiente al vencimiento de cada trimestre natural, se presentará el estado de ejecución del presupuesto junto con la información complementaria necesaria que permita valorar el nivel de ejecución. Dicho estado se elevará a la Comisión de Gobierno, previo dictamen de la Comisión Informativa de Hacienda, para su conocimiento y efectos.

Fuente: Ayuntamiento de Durango. *Normas de Ejecución Presupuestaria 2004*.

## 4.3. Informes anuales de Gestión o de Resultados

La rendición de cuentas que la normativa legal impone se concreta exclusivamente en la obligación de elaborar las Cuentas Anuales, exponerlas al público y remitirlas al tribunal Vasco de Cuentas (ver capítulo 2 anterior).

Pero siendo consecuentes con la filosofía inspiradora de la rendición de cuentas, y con la propia normativa presupuestaria, que obliga a definir objetivos, la información anual debería incluir un balance o evaluación del cumplimiento de dichos objetivos.

Esta información podría denominarse Informe de Gestión, o Informe de Resultados o de Desempeño (equivalente a un *Performance Report*). Estos informes son obligatorios en algunos países, aunque aún no aquí. Pero como se ha comentado en el Módulo 1, hay que suponer que esta vía de la evaluación del desempeño va a adquirir cada vez más importancia, y va a tener algún tipo de desarrollo normativo, difícil de estimar aún. Como recoge el Proyecto de Ley de Estatuto Básico del Empleado Público, “las Administraciones públicas establecerán sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleadas y empleados”, y difícilmente podrá hacerse esto si no existe previamente un marco o modelo más general para evaluar el desempeño de la propia organización.

Este balance anual del cumplimiento de objetivos podría incluirse como un apartado más de las Cuentas Anuales. Aunque, mientras no esté regulado, consideramos más adecuado que fuera un informe propio, que aunque formara un todo con las Cuentas Anuales, tuviera una característica distintiva propia: que estuviera diseñado para ser fácilmente entendible por la ciudadanía y los grupos de interés, evitando tecnicismos innecesarios, y utilizando criterios de presentación que propiciaran una comunicación efectiva de las actuaciones realizadas y los resultados alcanzados.

El eje conductor de este informe de gestión o de resultados sería la relación de objetivos definidos en el Plan Anual, y los indicadores de medición que permiten evaluar su cumplimiento, así como los planes y proyectos definidos.

El informe podría incluir los siguientes aspectos:

1. **Introducción**, explicando la razón de ser del documento y su contenido.
2. **Prioridades del gobierno municipal y principales objetivos**. Contendría un resumen sintético de los principales objetivos. La fuente principal de información sería el **Cuadro de Mando Municipal**. Su estructura sería estratégica, con los objetivos e indicadores clasificados por los Ejes estratégicos definidos en el Plan de Legislatura, o en su caso el Plan Estratégico. La presentación de los indicadores sería sintética, bien en tabla, bien en gráfico.  
Incluiría también, en cada Objetivo, una relación de los principales proyectos y planes ejecutados, con información del avance o progreso alcanzado, con relación al planificado.
3. **Resultados de las Áreas**. Un capítulo por cada una de las Áreas municipales. Se informaría de los objetivos definidos, los resultados alcanzados, así como de los planes y proyectos y su grado de desarrollo. También de modo sintético y gráfico.
4. **Resumen de información financiera y presupuestaria**. Se sintetizaría la información, de modo que se hiciera más legible (gráficos, notas explicativas, etc.) Se podría incluir el estado de ingresos, el estado de gastos, inversiones, el resultado presupuestario y remanente de tesorería, y resultado de la deuda; aunque cada Ayuntamiento debería concretar el contenido y la forma de presentación más adecuada.

Armar un informe de este tipo exige dedicar un tiempo al diseño detallado de su estructura y contenido. Pero sobre todo, exige, como requisito previo, que el sistema de gestión de objetivos funcione internamente de modo continuo, sistemático y fiable.



#### Aspectos clave para un buen Informe de Resultados

Sobre la información a incluir:

- Definir claramente los principales objetivos y prioridades, del municipio y de cada Área.
- Informar sobre indicadores que midan dichos objetivos, especialmente indicadores de Impacto.
- Aportar una visión integral y completa del rendimiento o resultados, complementando los indicadores de impacto con indicadores de resultados, e indicadores clave de actividad y eficiencia, que expliquen cargas y recursos.
- Asegurar la calidad de la información incluida, su fiabilidad y consistencia

Sobre la presentación de la información:

- Presentar la información de un modo claro: diseñar una estructura clara de las páginas y su contenido; utilizar diagramas y gráficos, que no sean complejos; cuadros de datos sintéticos; evitar descripciones largas.
- Presentar información de evolución en el tiempo, no sólo el año analizado.
- Presentar información comparativa donde sea posible: además de la imprescindible información sobre las metas fijadas, e información de otras entidades con las que compararse.
- Explicar la información de rendimiento: describir los indicadores; señalar los factores que afectan al rendimiento e influyen los resultados; explicar la evolución o tendencia, y los efectos o consecuencias de dicha evolución; indicar las medidas tomadas ante resultados muy por debajo de las expectativas.
- Identificar las fuentes de información de los datos, y la calidad de la misma, apuntando posibles limitaciones.

Dada la importancia cada vez mayor de la participación ciudadana en la actividad municipal, en la que la información se convierte en elemento fundamental, son cada vez más las entidades, institutos o asociaciones, que trabajan en el campo de la participación y la información pública, desarrollando directrices y criterios para mejorar la información pública sobre los resultados de las administraciones, hacerla más efectiva y accesible.

Recogemos los criterios que el GASB (la organización que establece los estándares de contabilidad e información financiera para los gobiernos estatales y locales de Estados Unidos, y emite los principios

## 4. Rendición de cuentas

de contabilidad generalmente aceptados) ha definido para una efectiva comunicación de la información de resultados. Aunque son unos criterios profusos y amplios, pueden ser aplicables en general a cualquier administración.



### Criterios para una efectiva comunicación de la información de resultados (GASB)

#### El Informe externo de Resultados

1. **Propósito y alcance.** Debe definirse claramente el propósito y alcance del informe, indicando si cubre todos programas y servicios, o los principales o claves.
2. **Declaración de las principales metas y objetivos.** El informe debe recoger claramente las principales metas y objetivos, y el porqué de los mismos.
3. **Participación en la definición de metas y objetivos.** Debe incluirse información sobre cual ha sido la participación de la ciudadanía, las y los responsables políticos y técnicos y empleadas y empleados en el proceso de definición de objetivos.
4. **Múltiples niveles de información.** La información debe presentarse a diferentes niveles o capas. Debe explicarse la relación entre los niveles e informar de cómo la usuaria y usuario puede encontrar la información de los diferentes niveles.
5. **Análisis de resultados y retos.** Debe incluirse un análisis ejecutivo que presente los principales resultados del período, y los retos a los que la organización se enfrenta para alcanzar su misión y sus objetivos.
6. **Centrarse en las medidas clave,** que determinan los resultados en los programas y servicios clave y en los objetivos prioritarios de la organización.
7. **Información fiable.** El documento debe contener información que las lectoras y lectores pueden utilizar para valorar la fiabilidad de la información de resultados.

#### La información a incluir

8. **Medidas relevantes de resultados.** Las medidas deben ser relevantes para lo que la organización debe alcanzar, y si es posible, debe ligarse a su misión y objetivos, según lo dispuesto en plan estratégico o presupuesto u otra fuente similar.
9. **Recursos utilizados y eficiencia.** Debe incluirse información sobre los recursos utilizados y el coste de los programas y servicios. También puede incluirse información sobre el coste de las realizaciones o resultados (medidas de eficiencia).
10. **Percepción de la ciudadanía y usuarias y usuarios.** Debe incluirse cuando sea apropiado, la percepción de la ciudadanía y usuarias y usuarios sobre la claridad y resultados de los principales programas y servicios.
11. **Comparaciones para situar los resultados.** Debe incluirse información comparativa como periodos pasados, metas fijadas, y otras fuentes externas o internas.
12. **Factores que afectan a los resultados.** Debe incluirse una exposición de los factores internos y externos que han tenido un efecto significativo sobre los resultados, que proporcione el contexto para entender el rendimiento de la organización.
13. **Agregación y desagregación de la información.** La información debe ser más o menos agregada en función de las necesidades e intereses de las y los destinatarios previstos.
14. **Consistencia.** Las medidas o indicadores deben ser consistentes de período a período. Y si se producen cambios significativos en las medidas o en la metodología, deben indicarse los cambios y sus razones.

#### Comunicación de la información de resultados.

15. **Fácil de localizar, acceder y entender.** La disponibilidad del informe y el cómo obtenerlo, debe ser ampliamente comunicado a través de los canales apropiados, a la organización y a las destinatarias y destinatarios objetivo.
16. **Informe regular y oportuno.** Debe emitirse el informe de modo periódico (normalmente anualmente). Debe ser emitido lo más pronto posible tras la finalización del período.

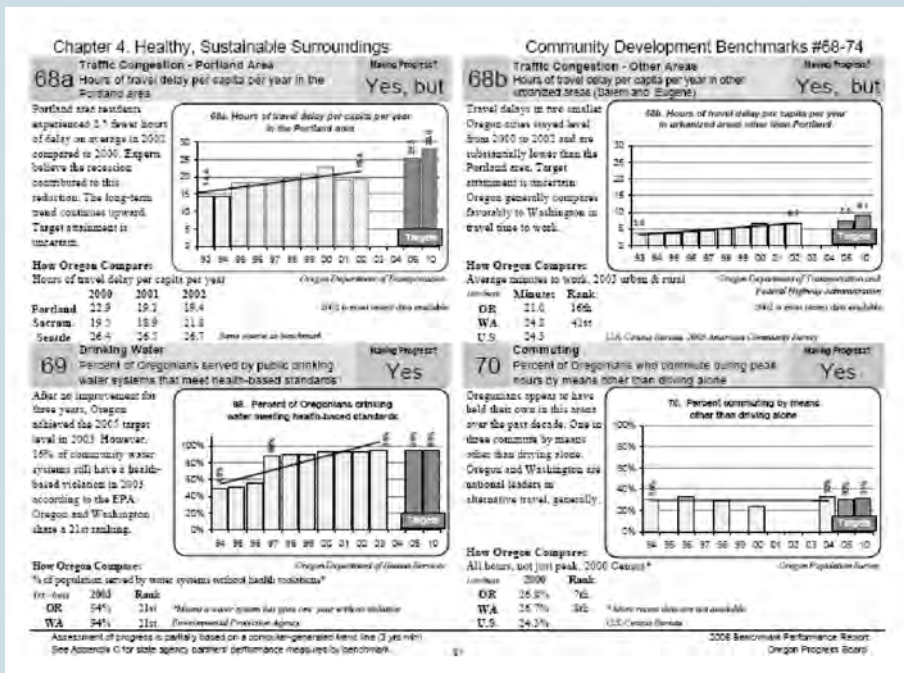
Fuente: Governmental Accounting Standards Board of the Financial Accounting Foundation (GASB). *Reporting Performance Information: Suggested criteria for effective communication*. Connecticut, 2003. <[http://www.seagov.org/sea\\_gasb\\_project/suggested\\_criteria.shtml](http://www.seagov.org/sea_gasb_project/suggested_criteria.shtml)> [Consulta: febrero 2007].

Recogemos dos ejemplos parciales de informes de resultados que muestran algunas de las posibilidades a la hora de presentar la información de modo sintético y gráfico.



### Ejemplos diversos de presentación de información de resultados

| Performance Indicators          |                                                                                                                              | Actual<br>02/03 | Actual<br>03/04 | Actual<br>04/05 | Actual<br>05/06 | Lower<br>Quartile<br>04/05 | Upper<br>Quartile<br>04/05 | Target<br>05/06  | Target<br>06/07 | Target<br>07/08 | Trend |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------------------|----------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-------|
| BV157                           | Electronic Government Overall - Percentage of the types of interactions that are legally permissible for electronic delivery | 80%             | 80%             | 80%             | 80%             | 64%                        | 85%                        | 100%             | 100%            | 100%            | 😊     |
| BV174                           | The number of racial incidents recorded by the authority per 10,000 population                                               | 0               | 0               | 0               | 0               |                            |                            | 0                | 0               | 0               | 😊     |
| BV175                           | The percentage of racial incidents that resulted in further action                                                           | 0%              | 0%              | 0%              | 0%              |                            |                            | 0%               | 0%              | 0%              | 😊     |
| BV 176                          | The number of domestic violence refuge places per 10,000 population, which are provided or supported by the authority        | 0.39            | 0.39%           | 1.82%           |                 |                            |                            | Deleted          |                 |                 |       |
| <b>ENVIRONMENT &amp; HEALTH</b> |                                                                                                                              |                 |                 |                 |                 |                            |                            |                  |                 |                 |       |
| BV 62                           | The proportion of unfit private sector dwellings made fit or demolished as a direct result of action by the local authority  | 2.40%           | 2.40%           | 0%              |                 |                            |                            | Deleted          |                 |                 |       |
| BV62a                           | Percentage of total tonnage of household local waste arising which has been recycled                                         | 12.80%          | 13.90%          | 16.43%          | 18.90%          | 11.78%                     | 17.89%                     | 20%              | 20%             | 26%             | 😊     |
| BV62a1                          | Tonnage of household waste (recycled)                                                                                        |                 |                 |                 | 7412            |                            |                            | Targets Required |                 |                 |       |
| BV62b1                          | Percentage of total tonnage of household local waste arising which has been composted                                        | 0%              | 0%              | 8.81%           | 6.85%           | 1.53%                      | 9.80%                      | 12%              | 4%              | 4%              | 😊     |
| BV62b11                         | Tonnage of household waste (composted)                                                                                       |                 |                 |                 | 2182            |                            |                            | Targets Required |                 |                 |       |
| BV64a                           | Number of kilograms of household waste collected per head                                                                    | 457             | 454             | 408             | 400             | 491.6                      | 387.7                      | 390              | 390             | 390             | 😊     |
| BV64b                           | Household waste collected (percentage change)                                                                                |                 |                 |                 | -1.86%          |                            |                            | -1%              | -1%             | -1%             | 😊     |
| BV66                            | Cost of waste collection per household                                                                                       | £68.83          | £64.87          | £68.63          | £67.60          | £48.13                     | £35.31                     | £78.00           | £71.00          | £51.00          | 😊     |



Fuentes: Test Valley Borough Council, *Performance Report 2005-2006*. Reino Unido.  
State of Oregon, *2005 Benchmark Performance Report*. Oregon.

### OTRA INFORMACIÓN DEL MUNICIPIO

Muchos municipios y ciudades, normalmente de cierto tamaño, publican información sobre la situación demográfica, socioeconómica, empresarial, etc., del municipio. Su objetivo no es informar de los logros o resultados alcanzados por el Ayuntamiento, sino suministrar información general del municipio, por lo que no puede considerarse como información de rendición de cuentas.

Su contenido varía de unos municipios a otros, incluso la forma de presentación, y pueden adquirir diferentes denominaciones:

- Observatorio local.
- Indicadores de perfil de la ciudad.
- Indicadores urbanos.
- Anuario socioeconómico o Anuario Estadístico.
- Etc.



#### Algunos ejemplos de indicadores de Observatorio Local y similares

El Ayuntamiento de **Donostia-San Sebastián** dispone de un Observatorio urbano, gestionado por el Área de Desarrollo Económico, Empleo y Comercio. En la página web existente, pueden consultarse los indicadores, a través de un aplicativo estadístico.

Los indicadores se agrupan en 18 apartados: Actividad Económica, Comunicación y Transporte, Coyuntura Económica, Euskera, Educación, Equipamiento Barrios, Medio Ambiente, Mercado de Trabajo, Movimientos Migratorios, Nuevas Tecnologías de la Comunicación, Ocio y Cultura, Población, Renta y Consumo, Sector Comercial, Sector Público, Sector Turístico, Servicios Sociales, Sostenibilidad, Urbanismo y Vivienda.

Fuente: Ayuntamiento de Donostia-San Sebastián <<http://www.donostia.org/taxo.nsf/fwArea?OpenForm&idioma=cas&idArea=E480437>> [Consulta: febrero 2007].

Bidasoa Activa, la Agencia de Desarrollo de la **comarca del Bidasoa**, elabora un informe anual con datos socioeconómicos de la comarca y sus dos municipios: Irún y Hondarribia.

Fuente: Bidasoa Activa. <[http://www.bidasoa-activa.com/ver\\_estudio\\_socioeconomico.asp?C=18&I=C](http://www.bidasoa-activa.com/ver_estudio_socioeconomico.asp?C=18&I=C)> [Consulta: febrero 2007].

Otros Ayuntamientos como Ciudad Real, Gijón, etc. también disponen de esta información. El Observatorio Local, anuario estadístico de **la ciudad de Gijón**, recoge un amplio resumen de los principales indicadores en diferentes ámbitos: climatología y medio ambiente, demografía, formación y empleo, economía y turismo, sanidad, servicios municipales, etc.

Fuente: Ayuntamiento de Gijón. <<http://www.gijon.es/default.asp?Valor=22081>> [Consulta: febrero 2007].

Esta información, así como otros sistemas de indicadores que se han comentado en el Módulo 2 (ver apartado 3.2), son interesantes. Y aunque en general los ayuntamientos pequeños y medianos, por lo limitado de sus recursos, no suelen planteárselo, mucha de la información a incluir en ellos existe en los propios Ayuntamientos y está a su alcance, por lo que el coste de su elaboración puede ser inferior al que pudiera pensarse.

### 4.4. Evaluación del cumplimiento de objetivos del Plan de Legislatura

Además de los informes de gestión o de resultados que se elaborarían al final de cada ejercicio, cuando existe un Plan de Legislatura riguroso, definido mediante un proceso similar al que se ha descrito en el Módulo 3, y que por tanto no es una mera declaración de deseos sin contenido concreto ni posibilidad de control, parece razonable que exista también un Balance o evaluación de su grado de cumplimiento.

Es obvio que debería existir un balance final, pero también sería deseable un balance intermedio, en mitad de la Legislatura. Se trataría de emitir un informe sintético de situación, que mostrara en qué medida se están alcanzando –o se han alcanzado en el caso de la evaluación al final de la legislatura– los objetivos que se habían fijado al inicio de la legislatura, y en que grado se han culminado los planes y proyectos fijados como prioritarios.

Su estructura sería básicamente la misma que la del propio Plan, es decir, por Ejes estratégicos de actuación. Los criterios que debería cumplir serían similares a los comentados en el informe de resultados: conciso, claro, centrado en lo relevante, etc., aunque sería más sencillo, pues no entraría en un análisis en detalle por Áreas o Servicios.

La existencia de un Plan Estratégico municipal también exigiría realizar un balance similar, que correspondería al órgano de gestión del Plan Estratégico.

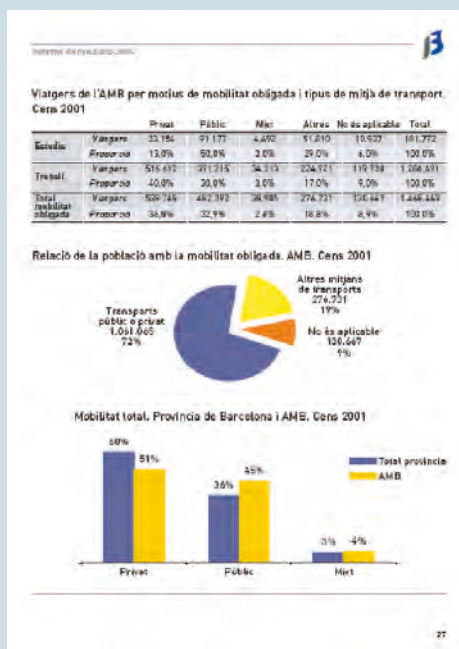
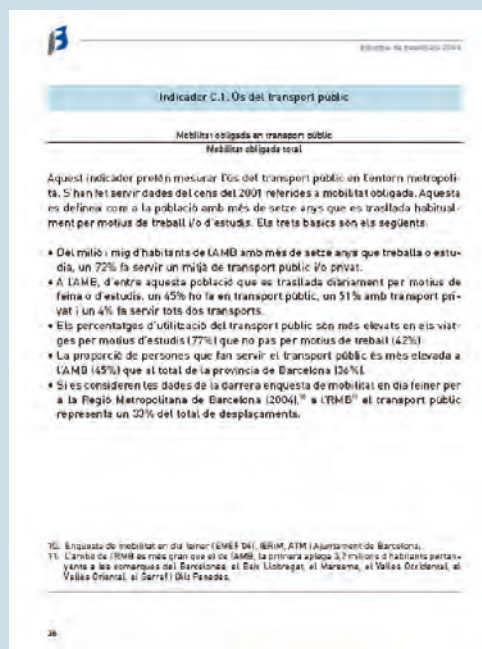
También existe la posibilidad, tanto en el Plan Estratégico como en el de Legislatura, de establecer un sistema de seguimiento más continuo, y hay Ayuntamientos que así lo hacen, por ejemplo, habilitando una página web del Plan, o emitiendo un boletín periódico. Es el caso, por ejemplo, del Plan Estratégico de Donostia-San Sebastián.

Recogemos como referencia, dos ejemplos parciales de presentar la información.



### Indicadores de seguimiento del Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona

El Plan Estratégico Metropolitano elabora una Memoria anual, y un informe de Indicadores de seguimiento del Plan, que contiene un análisis y representación gráfica. Incluimos un ejemplo:



Fuente: Pla Estratègic Metropolità de Barcelona. <<http://www.bcn2000.es>> [Consulta: febrero 2007].

#### 4. Rendición de cuentas



#### Seguimiento del Plan de Actuación Municipal de Sant Boi de Llobregat (Barcelona)

El Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat informa en una página web de la marcha de los diferentes proyectos y actuaciones de su Plan de Actuación Municipal 2004-2007 (Plan de Legislatura)

← →

pagina: 1

### QUADRE RESUM D'ACTUACIONS:

Seleccionat tot l'instrument:  
Data: 08/02/2007

| Codi | Nom                                                   | Exec.  | Tasques | Final | En Exe | Pend | Dif | Alerta     |
|------|-------------------------------------------------------|--------|---------|-------|--------|------|-----|------------|
| 1    | Redacció del Pla Especial de la Vall de Santa Bàrbara | 50,00% | 1       | 0     | 1      | 0    | 0   | 01/01/2007 |

**PREVISIO DATES**      **PREV.COST**      % Pond      0,00      A assolir      100,00      Assolir      0,00

**DATES REALS**      **COST REAL**

Inici: 01/01/2007      Final: 30/07/2007

Inici: 29/01/2007      Final:      % Pond      0,13%      Assolir      50,00

**Observacions:**

Aquesta actuació depèn de Disseny i Promoció de la Ciutat ja que és el seu Tinent d'Alcalde el que té la competència. Per dur a terme les obres de rehabilitació del Can Palós i la posada en marxa com a casa de colònies de 30 places no és necessari dur a terme un pla especial. Els propietaris de Santa Bàrbara van presentar un pla especial però es va denegar amb informes desfavorables de la Generalitat.

**Seguiment de l'actuació:**

**Observacions:**

Està previst adjudicar abans de finals del primer trimestre de 2007 la redacció d'un Pla Director de les Huintanyes del Baix que comprén a 10 municipis entre els que hi figura Sant Boi de Llobregat i En data 29 de gener de 2007 s'ha aprovat un Conveni de col·laboració entre el Consell Comarcal del Baix Llobregat i l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat, per al finançament de la redacció del Pla Director de les Huintanyes del Baix.

Fuente: Ayuntamiento de Sant Boi. <<http://www.santboi.cat/pamweb/>> [Consulta: febrero 2007].